

Tiimiakatemian perustamisen sudenkuopat

Suvi Marjanen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2015

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Marjanen, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 6.9.2015
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tiimiakatemia perustamisen sudenkuopat		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Luukas, Ulla		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tiimiakatemioiden perustamisesta on vaikeaa löytää kirjoitettua tietoa. Työn tavoitteena oli selvittää eri Tiimiakatemioiden perustamisen vaiheet sekä niihin liittyvät haasteet. Tutkimuskysymykseksi muodostui Tiimiakatemia perustamisen sudenkuopat. Opinnäytetyössä tutkittiin Eurooppaan perustettujen Tiimiakatemioiden alkuvaiheita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin Tiimiakatemia perustamisesta haaveilevan henkilön näkökulmasta. Haastateltaviksi valittiin viisi Tiimiakatemia perustamiseen osallistunutta henkilöä Espanjasta, Ranskasta, Iso-Britanniasta sekä Hollannista.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytettiin tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut toteutettiin videopuheluilla. Haastatteluilla pyrittiin saamaan kokonaiskuva kunkin Tiimiakatemia aloitusprosessista. Haastatteluissa pyrittiin saamaan esille haasteet, joita Tiimiakatemioiden alkutaipaleiden aikana oli kohdattu.</p> <p>Tiimiakatemia perustamisen suurimmiksi sudenkuopiksi koettiin resurssien puute, markkinointiin panostaminen, Tiimiakatemia tunnettuus sekä verkoston hyödyntämisen haasteet.</p> <p>Teorian ja haastattelujen pohjalta tulokseksi muodostui palvelupolku, jota seuraamalla voi välttää yleisimmät Tiimiakatemia perustamiseen liittyvät sudenkuopat.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat)</p> <p>Tiimiakatemia, tiimioppiminen, hiljainen tieto, palvelumuotoilu, palvelupolku, puolistrukturoitu haastattelu</p>		
Muut tiedot		



Author(s) Marjanen, Suvi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 6.9.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication The Pitfalls of Starting a Team Academy		
Degree programme Degree programme of entrepreneurship development		
Tutor(s) Luukas, Ulla		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>It is difficult to find written information on starting Team Academies. The objective of this thesis was to determine the different stages of starting a Team Academy and the challenges involved. The research question was formulated thus: The Pitfalls of Starting a Team Academy. The thesis researched the initial stages of Team Academies around Europe.</p> <p>The research was conducted from the perspective of a person dreaming of starting a Team Academy. Chosen to be interviewed were five people who were starting Team Academies in Spain, France, Great Britain and the Netherlands.</p> <p>The thesis is qualitative research with a research method of a semi-structured interview. The interviews were conducted via video calls. The objective of the interviews was to get an overall image of the start process of each Team Academy, and to find the challenges faced in the early stages of starting Team Academies.</p> <p>The biggest pit falls of starting a Team Academy were lack of resources, investing in marketing, the visibility of Team Academy and the challenges of utilizing networks.</p> <p>Based on theory and interviews, the result was a service journey which can be followed to avoid the most common pit falls of starting a Team Academy.</p>		
Keywords/tags Tiimiakatemia, Team Academy, team learning, service design, tacit knowledge, service journey, semi-structured interview		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tiimiakatemia	5
2.1	Oppiminen Tiimiakatemiassa	6
2.2	Tiimiakatemia maailmalla	8
3	Tiedon välittäminen	9
3.1	Hiljainen tieto	9
3.2	Tiedon muuttumisen nelikenttä	11
3.3	Mentorointi	13
4	Palvelumuotoilu	15
4.1	Palvelupolku	16
4.2	Palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet	17
5	Tutkimus	19
5.1	Puolistrukturoitu haastattelu	20
5.2	Haastateltavat	20
5.3	Toteutus	22
5.4	Analysointi	23
6	Tulokset	24
6.1	Ennen Tiimiakatemian perustamista	24
6.2	Perustamisprosessi	26
6.3	Henkilökunta	30
6.4	Valmentaminen	31
6.5	Nykytilanne	33
6.6	Johtopäätökset	34
7	Ratkaisuehdotuksena Tiimiakatemian perustamisen palvelupolku	36
8	Pohdinta	46
	Lähteet	52
	Liitteet	57
	Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelurunko	57

KUVIOT

Kuvio 1. Tiimiakatemia oppimisen pääelementit.....	7
Kuvio 2. Hiljaisen tiedon haltijan viisi porrasta.....	10
Kuvio 3. Tiedon muuttumisen nelikenttä.....	12
Kuvio 4. Palvelutuokiot palvelupolulla.....	17
Kuvio 5. Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä.....	18
Kuvio 6. Tiimiakatemia perustamisen palvelupolku.....	37

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavat.....	20
---------------------------------	----

1 Johdanto

Uusia Tiimiakatemiaa perustetaan ympäri maailmaa. Tutkimuksen tekijä oli perustamassa Tansaniassa syksyllä 2014 Iringan yliopistoon Tiimiakatemiaa metodeja hyödyntävää Team Academy –linjaa. Lukuvuosi 2014-2015 oli pilottivuosi, jonka aikana yksikön käytäntöjä hiottiin ja uusia toimintatapoja opeteltiin. Iringan yliopiston tiimiyrittäjyyden linja hyväksyttiin Tansanian opetusministeriössä kesällä 2015. Uusi kokonaan Tiimiakatemiaan oppimismetodeihin pohjautuva koulutusohjelma BAME aloittaa syksyllä 2015 Iringan yliopistossa (Kolehmainen 2015).

Työskennellessään Iringan yliopiston Team Academyn perustamisen parissa tutkija huomasi, että Tiimiakatemiaa aloituksesta löytyy vain vähän kirjoitettua tietoa ja sen hankinta oli haastavaa. Tutkija on käyttänyt Tiimiakatemiaa oppimismetodeja päivittäin monta vuotta. Jos tiimiakatemiaa ei löydä kirjoitettua tietoa, miten Tiimiakatemiaa perustamisesta haaveileva henkilö löytäisi sen? Tutkija huomasi ongelman: Tiimiakatemiaa perustamisessa tiedon hankintaan joudutaan käyttämään paljon aikaa, ja kaikki tiedonhankintaan käytetty aika on pois käytännön suunnittelusta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda tukea uusien Tiimiakatemioiden aloitusprosessiin ja koota siihen liittyvät yleisimmät epäkohdat. Koska tutkimus suunnataan Tiimiakatemiaa perustamisesta haaveileville henkilöille, tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Tiimiakatemiaa perustamisen kokeneita henkilöitä eri puolilta Eurooppaa.

Tutkimuksessa keskitytään Tiimiakatemia perustamisen sudenkuoppiin oppimisprosessin näkökulmasta ja sen vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti Tiimiakatemia oppimismetodien välittämistä. Tästä työstä on rajattu pois mahdolliset valmentajien henkilökohtaisiin työskentelytapoihin liittyvät mahdolliset sudenkuopat.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa käsitellään Tiimiakatemiasa ja sen taustoja. Toisessa osassa keskitytään tiedon välittämiseen. Tutkija koki tärkeänä erityisesti hiljaisen tiedon välittämisen Tiimiakatemia perustamisessa. Yhtenä hiljaisen tiedon välittämisen keinona toimii mentorointi. Seuraavassa osassa keskitytään asiakaslähtöiseen palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilun jälkeen työssä siirrytään osioon, jossa avataan tutkimusta ja sen keinoja. Tämän jälkeen esitellään tulokset. Ratkaisuehdotuksena syntyi palvelumuotoiluun olennaisesti kuuluvan palvelupolun avulla kuvattu tie, jota pitkin Tiimiakatemia perustamisesta haaveileva henkilö välttää tutkimuksessa esille tulleet Tiimiakatemia perustamisen yleisimmät sudenkuopat. Lopuksi työstä löytyy pohdintaa, jossa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan, miten työtä voi hyödyntää jatkossa.

Työssä halutaan pilkkoa palvelumuotoilun avulla perustamisen osat pienemmiksi helposti ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Opinnäytetyössä mallinnetaan palvelupolun avulla, mitä Tiimiakatemia perustamisesta haaveilevan henkilön kannattaa ottaa prosessissa huomioon välttääkseen yleisimmät virheet. Uudenlaisen toiminnan käynnistäminen on aina haasteellista, joten dokumentoidun mallin löytäminen vie kehitystyötä eteenpäin. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytetään tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua.

Tutkija oletti ennen tutkimuksen aloittamista omien kokemustensa perusteella, että tutkimuksen tuloksissa tulee nousemaan esille ajankäyttö ja voimavarojen kohdistaminen täysipäiväiseen valmennustyöhön eikä esimerkiksi sivutoimisena luennoitsija-

na toimimiseen. Tutkija myös oletti, että jokaisella Tiimiakatemialla on omat haasteensa, jotka johtuvat kulttuurieroista ja erilaisista ympäristöstä.

2 Tiimiakatemia

Tiimiakatemia on vuonna 1993 perustettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden huippuyksikkö. Opiskelu Tiimiakatemialla tapahtuu työskentelemällä omassa tiimiyrityksessä yhdessä muiden tiimiyrittäjien kanssa. (Synnyttämme rohkeita tiimiyrittäjiä n.d.)

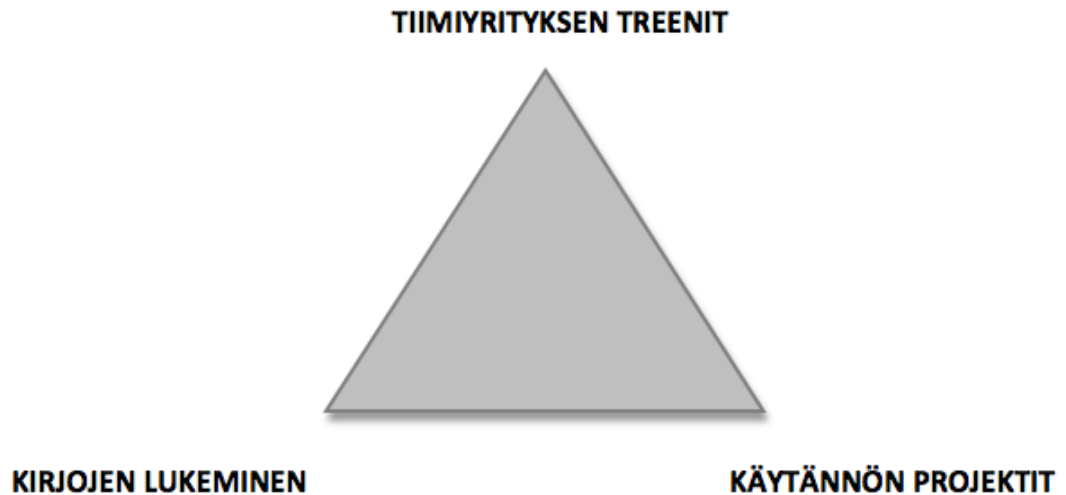
Tiimiakatemia on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinto-ohjelmaa ja sieltä valmistutaan tradenomeiksi. Tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä. Luentoja sijaan siellä kokoonnutaan yhteisiin valmennussessioihin ja tehdään käytännön projekteja. Teoriatietoa hankitaan lukemalla kirjoja. Luettua tietoa sovelletaan välittömästi käytäntöön. (Synnyttämme rohkeita tiimiyrittäjiä n.d.) Jyväskylän Tiimiakatemian valmistunut yli 500 tradenomia. Lainsäädännön ja opetusministeriön asettamat reunaehdot ja pelisäännöt on kyetty sovittamaan Tiimiakatemian toimintamallin kanssa ilman suurempia ongelmia. (Halttunen 2007, 362-363.)

Vuonna 2015 Tiimiakatemian tutkintorakenne muuttui. Aloittavat opiskelijat keskittyvät ensimmäisenä vuotenaan liiketalouden yleisiin opintoihin ja siirtyvät Tiimiakatemiaan vasta ensimmäisen vuotensa jälkeen. Muutoksen tarkoituksena on estää perusopintojen suorittamisen viivästyminen. (Asikainen & Mähönen 2015.)

Tiimiakatemia on rekisteröity tuotemerkki (Tavaramerkin tiedot n.d.). Maailmalla Tiimiakatemian oppimismetodeja hyödyntäviä yksiköjä kutsutaan yleisesti nimellä Team Academy. Tässä tutkimuksessa puhutaan Tiimiakatemiasta ja Team Academystä. Molemmilla termeillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tiimioppimisen metodeja hyödyntävää korkeakoulussa toimivaa oppimisyksikköä. Mikäli tutkimuksessa jatkossa on kyse Jyväskylässä sijaitsevasta ensimmäisestä Tiimiakatemiasta, siitä käytetään nimeä Jyväskylän Tiimiakatemia.

2.1 Oppiminen Tiimiakatemialla

Oppiminen Tiimiakatemialla eroaa huomattavasti verrattuna normaaliin tradenomikoulutukseen ja se on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Opintoihin kuuluu tasainen määrä tiimiyrityksen treenejä, käytännön projektitunteja sekä kirjojen lukemista (Lehtonen 2009) (katso kuvio 1). Tiimiyrityksen yhteiset treenit ja erilaiset projektit korvaavat oppitunnit. Treeneissä käsitellään ajankohtaisia aiheita, keskustellaan, kuunnellaan ja jaetaan tietoa sekä opetellaan dialogia. Kirjoista luettua teoriatietoa hyödynnetään suoraan käytäntöön eri projektien kautta. (Miten meillä opitaan? n.d. & Tiimiakatemian monet mahdollisuudet 2008.)



Kuvio 1. Tiimiakatemiaan oppimisen pääelementit.

Oppimisen tärkeimpänä työvälineenä toimii heti opintojen alussa perustettava tiimiyritys. Tiimiyrityksen kanssa harjoitellaan tulevaisuuden työelämää varten elintärkeitä tiimi- ja vuorovaikutustaitoja. (Miten meillä opitaan? n.d.)

Martikainen (2014a) toteaa, että Tiimiakatemiaan toiminnan lähtökohtana on liiketoiminta, johon kukin tiimiyrittäjä syöksyy lähtötasonsa määrittämällä osaamisella. Tiimiakatemia tarjoaa turvallisen ympäristön harjoitella yrittäjyyttä, sillä lähes jokaisen tiimiyrittäjän nostaessa opintotukea henkilökohtainen toimeentulo ei ole riippuvaista yrityksen kassavirrasta (Martikainen, 2014b).

Tiimiakatemiaan opiskelijoita kutsutaan opiskelijoiden sijaan tiimiyrittäjiksi. Partanen (2013a) toteaa, että tiimiyrittäjyys lähtee jokaisen sisältä eikä liikeideasta ja tiimiyrittäjät tutkivat itseään. Vähitellen tiimiyrittäjät löytävät oman ideansa. (Partanen 2013b.) Tiimioppimisessa ryhmän menestys riippuu ryhmän jokaisen jäsenen yksilöllisestä oppimisesta (Partanen 2009, 25).

Salusen (2006, 63) väitöskirjan mukaan Tiimiakatemiaalla opiskelleet kokevat oppimisen olevan kokonaisvaltaiseksi kasvattavaa. Mehtosen (2014, 51) opinnäytetyöstä selviää, että tiimiakatemiaalaiset ovat itse velvollisia etsimään tarvittavan tiedon, kun taas muissa kouluissa opettajat ovat velvollisia tarjoamaan opiskelijan tarvitseman tiedon. Salusen (2006, 66) mukaan Tiimiakatemia koetaan elämänkouluksi ja sieltä valmistuneet kokevat saaneensa ennen kaikkea perustiedot ja –taidot työhön opiskeluilta alueilta. Partasen (2009, 27) mukaan kaikissa töissä tarvitaan yrittäjämäistä otetta. Opiskeluaikana kertyneen monipuolisen kokemuksen ja syntyneiden verkostojen ansiosta Tiimiakatemian valmistuneiden työelämään sijoittuminen on ollut tavallista helpompaa (Halttunen 2007, 359).

Salunen (2006, 60) kuvaa Tiimiakatemiaan opiskelun kielteisiä piirteitä. Opintojen haasteena ovat lähinnä virheet opiskelijoiden tekemissä valinnoissa. Salusen mukaan osa opiskeluaikana negatiivisista kokemuksista nähdään kuitenkin valmistumisen jälkeessä positiivisessa valossa. (Salunen 2006, 65-66.)

2.2 Tiimiakatemia maailmalla

Tiimiakatemiaa on 11 eri maassa. Sen metodeja hyödyntää yli 10 000 henkilöä korkeakouluissa, toisen asteen oppilaitoksissa, yrittäjyyskasvatuskeskuksissa ja eri organisaatioissa. (Partanen 2009, 57-60 & Partanen 2013b.)

Tiimiakatemiaan mallia hyödyntävää koulutusta järjestetään muun muassa Ranskassa, Hollannissa, Saksassa ja Espanjassa ja ne ovat itsenäisiä toimintayksiköitä. Yksiköt ovat osa paikallista korkeakoulua tai muuta koulutusorganisaatiota ja ne toimivat aktiivisessa verkostosuhteessa Jyväskylän Tiimiakatemiaan kanssa. (Halttunen, 2007, 362.)

3 Tiedon välittäminen

Tieto voidaan jakaa näkyvään ja hiljaiseen tietoon (Virtainlahti 2009, 2). Näkyvä tieto on tietoa, jota voidaan ilmaista kirjoitettuin sanoina ja lauseina ja jonka yksilö tietää tietävänsä ja se on helposti luokiteltavaa, jaettavaa ja yhdisteltävää (Nuutinen 2004, 116). Näkyvää tietoa voidaan käsitellä tietokoneella ja tallentaa helposti tietokantoihin. Hiljainen tieto puolestaan on kokemuseräistä ja sitä on vaikea kuvata verbaalisesti. (Virtainlahti 2009, 4.) Tässä työssä keskitytään tiedon lajeista hiljaiseen tietoon, koska tutkija kokee sen olevan osa-alue, joka tarvitsee eniten huomiota uutta Tiimiakatemiaa perustettaessa. Tiimiakatemialla käytettävistä teorioista ja toimintatavoista on kirjoitettua tietoa. Myös hiljaista tietoa on välitettävä perustamisprosessin aikana, jotta kokemusten kautta opitut asiat siirtyvät eteenpäin.

3.1 Hiljainen tieto

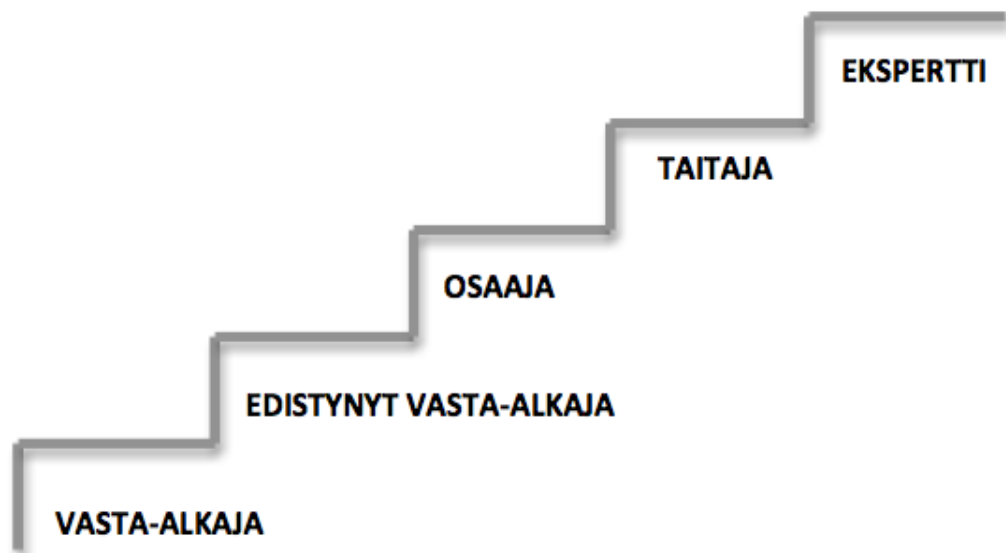
Hakkarainen ja Paavola (2008, 59) käyttävät termiä hiljainen tieto kuvaamaan yksilön tai yhteisön toiminnassa merkityksellistä tietoa, jota on vaikea kuvata ja esittää kielellisesti. Partasen (2009, 32) sekä Nonakan ja Takeuchin (1995, 63) mukaan hiljainen tieto syntyy kirjatiedon sijaan kokemuksesta. Myös Toom (2008, 35) kertoo, että Tiimiakatemian toimintaan liittyy paljon hiljaista tietoa. Tiimiakatemian työskentelytapoja on haastavaa selittää vain näkyvällä tiedolla.

Jernström näkee hiljaisen tiedon nousevan erityisesti kokemuksista. Jernström myös yhdistää hiljaisen tiedon kiinteästi mestari-oppipoika-suhteeseen. Toomin (2008, 35)

mukaan Molander ja Johanssen määrittelevät hiljaisen tiedon varmuudeksi toiminnassa. Kasvin ja Vartiaisen (2000, 45) mukaan Niiniluoto (1989) esittääkin, että toiminnan kautta opitulla hiljaisella tiedolla on rooli työssä menestymisessä. Nuutinen (2004, 119) kertoo Anttilan (1996, 58) kiistävän hiljaisen tiedon tarkoittavan sitä, että se olisi jotain sanoin kuvaamatonta.

Kasvin ja Vartiaisen (2000, 44-45) mukaan Nonaka ja Takeuchi (1995) kertovat hiljaisen tiedon kuvaavan henkilökohtaista, kokemusperäistä ja tilannesidonnaista tietoa. Nonakan ja Takeuchin (mts.) mukaan on kahdenlaista hiljaista tietoa. On kokemuksia, joita meidän on mahdotonta ilmaista, sekä kokemuksia, joista on mahdollista tietää ajattelemalla ja refleктоimalla.

Partanen (2009, 32) esittelee jaottelun, jossa hiljaisen tiedon haltija etenee taitojensa ja kykyjensä mukaan viidellä eri portaalla, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 2. Nämä luokat ovat vasta-alkaja, edistynyt vasta-alkaja, osaaja, taitaja ja ekspertti.



Kuvio 2. Hiljaisen tiedon haltijan viisi porrasta.

Vasta-alkajalla on vasta vähän hiljaista tietoa. Edistyneellä vasta-alkajalla sen sijaan alkaa olla jo hieman omia kokemuksia. Seuraavalle tasolle edetessä hiljaisen tiedon haltijaa kutsutaan osaajaksi. Osaaja näkee oman toiminnan pitkäaikaisten päämäärien tai suunnitelmien valossa. Osaajaa edistyneempi henkilö on taitaja, joka tarkastelee tilannetta kokonaisuutena. Taitajalla on pitkäaikaisia tavoitteita, mutta ei vielä ekspertin syvällistä ymmärrystä. Hiljaisen tiedon taitajaa kutsutaan ekspertiksi. Ekspertillä on intuitiivinen ymmärrys tilanteesta. Hän osaa mennä suoraan asian ytimeen ja luottaa intuitioonsa. Ekspertin osaaminen on kokonaisvaltaista ja osaaminen on muuttunut kokemukseksi. (Partanen 2009, 32.)

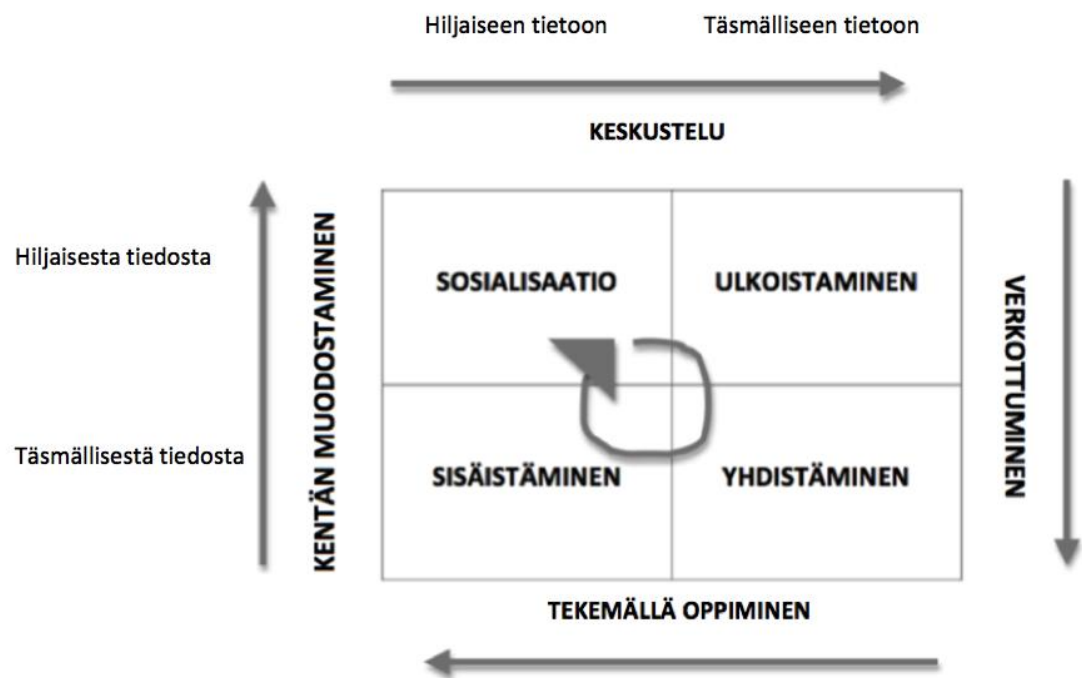
Parkkila (2011, 19) kertoo opinnäytetyössään Valpolan ja Åmanin (2008) kuvaavan hiljaisen tiedon siirtämisessä olevan tärkeää tarkka ja totuudenmukainen dokumentointi, johtaminen ja esimiesvalmennus sekä toiminnan laadun järjestelmällinen kehittäminen. Myös asioiden priorisointi tärkeyden mukaan sekä kehittymiseen kannustava ilmapiiri ja koulutus ovat olennaisia hiljaisen tiedon siirtämisessä.

3.2 Tiedon muuttumisen nelikenttä

Nonakan ja Takeuchin (1995, 11) mukaan hiljaisesta tiedosta voi saada sanoin kuvattavaa tietoa keskustelun, kokemusten ja havainnoinnin avulla. Kasvi ja Vartiainen (2000, 45-48) esittävät Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon muuttumisen nelikenttä, joka esitetään kuviossa 3. Tiedon muuttumisen nelikentän avulla kuvataan uuden tiedon syntymistä ja muuntumista.

Maukosen ja Lehtisen (2014, 20) mukaan Nonakan ja Takeuchin tiedon muuttumisen nelikenttä on yksi Tiimiakatemia toiminnan viitekehyksistä. Partasen mukaan (2012,

14) se on Tiimiakatemia Rakettimallin ydin. Rakettimallia käytetään Tiimiakatemiassa apuna tiimien tason määrittelyssä ja sen avulla voidaan arvioida ja seurata tiimiyrittysten kehittymistä (Partanen 2012, 15).



Kuvio 3. Tiedon muuttumisen nelikenttä (Nonaka & Takeuchi 1995, muokattu).

Kaksi vasemmalla olevaa ruutua, sosialisatio ja sisäistäminen, ilmaisevat näkyvää tietoa, joka on kirjoitettuna. Ylimmäiset kaksi ruutua, sosialisatio ja ulkoistaminen, ovat dialogisia. Keskustelujen ja kokemusten vaihdon avulla löydetään uusia ajatuksia ja näkökulmia. Kaksi alimmaista ruutua, sisäistäminen ja yhdistäminen, edustavat tekemällä oppimista. Vaihtoehtoiset teoriat ja ratkaisut siirretään käytännön kokeiluiksi. (Partanen 2012, 14.) Kaikki vaiheet ovat tärkeitä, jotta organisaatio kehittyy (Kesti 2005, 56).

Sosialisaatiossa jaetaan tietoa, kokemuksia ja tunteita ja luodaan samalla hiljais-
ta tietoa (Kesti 2005, 54). Työelämässä sosialisaatio ilmenee usein työharjoitteluissa,
jossa harjoittelija oppii tarkkailemalla kokeneemmilta työntekijöiltä (Nonaka & Ta-
keuchi 1995, 63). Kestin (2005, 54) mukaan sosialisaatio on tehokkaampaa epämuo-
dolisissa ja rennoissa tapaamisissa, joissa ryhmän koko on sopiva sosiaaliseen vuoro-
vaikutukseen, sillä stressi ja paine estävät vapaata assosiaatiota.

Ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muokkaantuu käsitteelliseksi, jolloin sitä voi-
daan jakaa eteenpäin. Siitä voidaan myös keskustella oikeissa termeissä. Ulkoistami-
nen voi tapahtua esimerkiksi suunnittelupalaverissa tai muissa tavoitteellisissa pala-
vereissa. Hiljaista tietoa pyritään mallintamaan esimerkiksi ohjeiksi tai kaavioiksi.
(Kesti 2005, 55-56.) Yhdistämisvaiheessa uusi julkinen tieto liitetään vanhaan tietoon
(Mykrä 2013, 26). Sisäistämisessä tietoinen osaaminen linkittyy hiljaiseen tietoon,
esimerkiksi kokemuksiin. Asia näkyy käytännön toiminnassa. (Kesti 2005, 55-56.)

Partanen (2012, 14) käyttää Nonakan ja Takeuchin tietoteorian termeistä eri nimityk-
siä. Partanen kutsuu ulkoistamista ydinideoiden kirkastamiseksi, yhdistämistä suun-
nitelman laatimiseksi, sisäistämistä tiimiyityksessä tapahtuvaksi toiminnaksi ja kokei-
luiksi ja sosialisaatiota yhdessä keskustelemiseksi.

3.3 Mentorointi

Seuraavaksi syvennymme mentorointiin. Tässä opinnäytetyössä mentorilla tarkoite-
taan tiimiyrittäjää, joka matkustaa paikan päälle auttamaan aloittavan Tiimiakatemi-
an valmentajia ja tiimiyrittäjiä. Tiimiyrittäjämentor jakaa uuteen Tiimiakatemiaan
opintojensa aikana karttunutta hiljaista tietoa. Tiimiyrittäjämentorin jakama hiljainen
tieto on esimerkiksi sitä, että Tiimiakatemialla hyödynnettäviä oppimismetodeja jal-
kautetaan käytäntöön uudessa yksikössä. Tiimiyrittäjämentor toimii valmentajien

tukena, mutta ei kuitenkaan varsinaisena tiimivalmentajana. Tällöin valmentajat pääsevät alusta asti muovaamaan omia valmennustaitojaan ja hakemaan itsellensä luonnollista reittiä oppia tiimivalmentajaksi. On tärkeää, että tiimiyrittäjämentori ei kahmi itsellensä liikaa vastuuta, jotta hänen lähtiessään pois paikalliset valmentajat eivät jää tyhjän päälle. Tiimiyrittäjämentorin työaika voi vaihdella muutamasta päivästä kuussa usean kuukauden jatkuvaan työskentelyyn.

Alredin, Garveyn ja Smithin (1998, 4) mukaan mentorointi on prosessi, jossa taitavampi tai kokeneempi ihminen toimii roolimallina, opettaa, tukee, rohkaisee ja neuvoo vähemmän kokenutta ihmistä sekä toimii tämän ystävänä. Heikkinen, Jokinen ja Tynjälä (2010, 21) tiivistävät, että Robertsin (2000) mukaan yleinen käsitys mentoroinnista on, että kokeneempi ohjaa ja tukee vähemmän kokenutta. Päämääränä on mentoroitavan ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen. Mentorointi toimii molempien osapuolten parhaaksi ja se on jatkuva, vahvistava suhde. Mentorointi perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Mentorointi tunnustetaan tehokkaaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi. (Alred ym. 1998, 4, 8, 16.)

Hyvissä organisaatioissa ymmärretään, että yleensä ihmiset suhtautuvat muutokseen myönteisesti, jos he saavat vaikuttaa omaan kehittymiseensä. Muutosprosessien aikana ihmisiä täytyy tukea. Mentorointi toimii siinä yhtenä keinona. (Alred ym. 1998, 10.)

Mentori osaa havaita mentoroitavan piilevät kyvyt ja auttaa häntä ratkaisemaan hankalia tilanteita niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työpaikallakin. Mentori edistää muutoksen tapahtumista ja auttaa toista kehittymään kohti uutta ajattelua ja siihen johtavia mahdollisuuksia. Mentoroitavan oppiminen nopeutuu mentoroinnin

seurauksena. Mentoroitavalle myös avautuu uusia näköaloja mentorointisuhteen aikana. (Alred ym. 1998, 19, 25, 26.)

4 Palvelumuotoilu

Työn tavoitteena on luoda Tiimiakatemia perustamisesta haaveilevalle henkilölle polku, jota seuraamalla tutkimuksessa ilmi tulevat yleisimmät sudenkuopat voidaan välttää. Palvelumuotoilun avulla perustamisprosessi saadaan pilkottua pieniin osahaasteisiin. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilulähtöisesti. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjän tarpeita että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Koivisto 2009, 34.)

Palvelumuotoilun perusajatuksena on Koiviston (2009, 34) mukaan asiakas- ja käyttäjäymmärryksen hankkiminen pohjaksi. Palvelumuotoilun lähtökohta onkin käyttäjän ymmärtäminen. Palvelumuotoilu hakee pohjaa laadullisesta tutkimuksesta, kun taas tavanomainen palvelun suunnittelu nojaa vielä usein määrälliseen tietoon (Tahkokallio 2009, 26). Ainoastaan valmiiden suunnitelmien kommentoinnin sijaan käyttäjät tulisi saada osallistumaan palvelun suunnitteluun jo suunnitelmien tekovaiheessa (Tahkokallio 2009, 29). Palvelumuotoilussa asiakkaita pidetäänkin pikemmin osallistujina kuin yleisönä palveluja kehitettäessä (Koivisto 2009, 35). Nykyään yleinen tilanne kuitenkin on, että alusta asti mukana olemisen sijaan käyttäjän rooli on enemminkin arvioida lopputulosta (Tahkokallio 2009, 31).

Palvelumuotoilu syntyi, kun eri palvelujen nähtiin vallitsevan taloutta ja kysyntä kohdistui yhä suunnitelmallisemmin kehitettyihin palveluihin. Koettiin, että useimmat markkinoilla olevat palvelut olivat suunniteltu huonosti käyttäjän näkökulmasta, sillä niissä oli unohdettu kiinnittää huomiota palvelun käyttökokemukseen. Ymmärrettiin, että muotoilun metodit ja käyttäjäkeskeinen suunnittelutapa ei rajoitu vain tavaroiden suunnitteluun, vaan sitä voi hyödyntää myös palveluihin. (Koivisto 2009, 33.)

Lintusen (2012, 6-7) mukaan palvelumuotoilussa käytetään usein hyväksi visuaalisia keinoja, koska perinteisen muotoilun keinot ovat pääroolissa palvelumuotoilussa. Visuaalisten keinojen avulla voidaan helpottaa palvelun kehittäjiä ymmärtämään, missä palvelusta on kysymys (Lintunen 2012, 39).

Palvelun tuotantoprosesseihin kuuluu Kinnusen (2013, 12) mukaan myös osapuolten keskinäisten toimintojen koordinointi. Tarpeen vaatiessa tuotantoprosesseihin kuuluu myös toimintojen sopeuttaminen. Toimintojen sopeuttamisessa on tavoitteena muokata asiakkaan ja palvelun tuottajan sisäisiä prosesseja vastaamaan toisiaan niin, että haluttu palvelu ja sen tuottama hyöty asiakkaalle voivat toteutua. (Kinnunen 2013, 12.)

Koivisto (2011, 49) toteaa, että kun palvelu halutaan nähdä käyttäjien silmin, tarvitaan uusia tapoja jäsentää palvelua. Palvelutuokiot, palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet mahdollistavat tiedon näkemisen käyttäjien silmin.

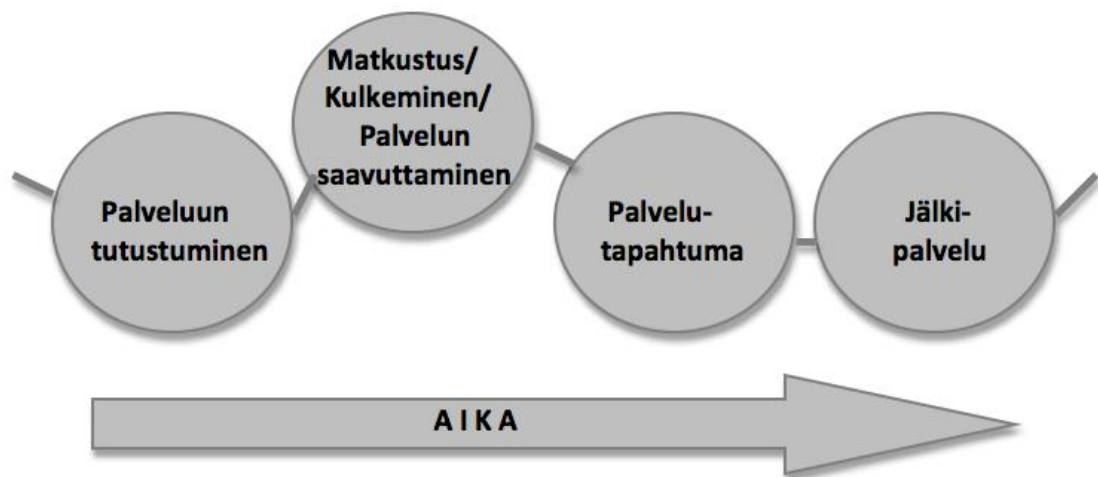
4.1 Palvelupolku

Palvelun kehittämisessä voi käyttää palvelupolkua. Se on kuvaus käyttäjän kokonaiskokemuksesta palvelun alusta loppuun asti. (Tolvanen 2012, 157.) Tuulaniemi (2009,

78) määrittää, että termi palvelupolku tarkoittaa palvelukokonaisuuden kuvausta. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin, joita ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku huomioi sen, että asiakkaan tarpeet, valinnat ja käyttäytymismalli ohjaavat palvelun kuluttamista palveluntarjoajan asettaman tuotantoprosessin ohella (Koivisto 2011, 50).

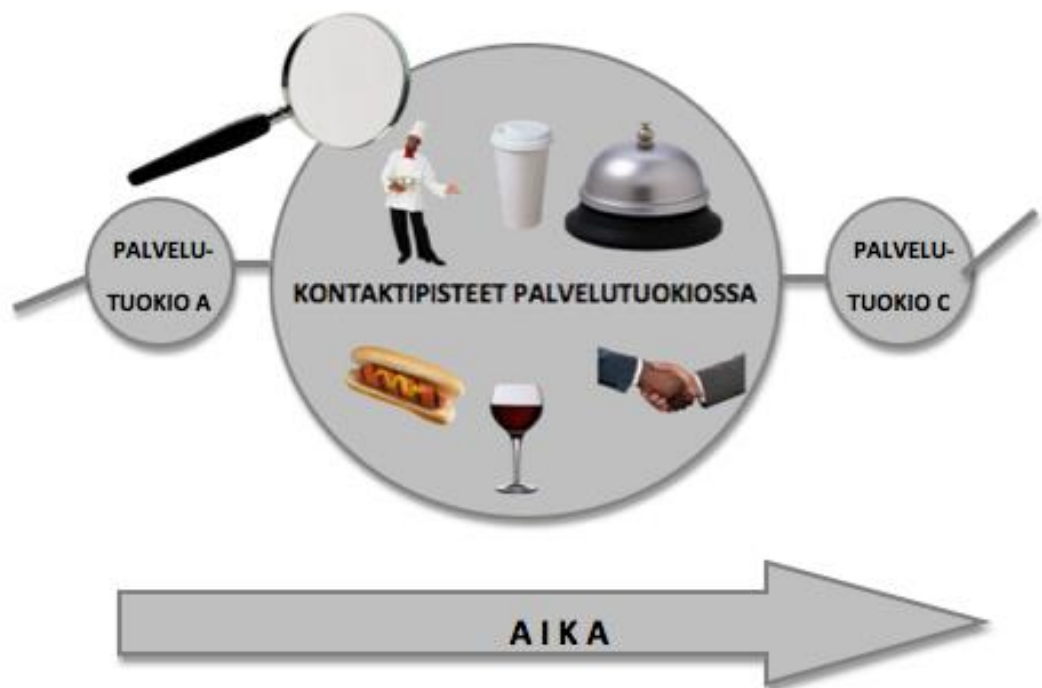
Palvelupolun vaihteita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon. Esipalveluvaihe valmistelee arvon muodostumista. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 79.)

4.2 Palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet



Kuvio 4. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, muokattu).

Tuulaniemen (2011, 79) mukaan palvelupolkupolku jakautuu vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi ja niitä kuvataan kuviossa 4. Koiviston mukaan (2011, 49) palvelutuokio on kohtaaminen, jossa tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Jokainen palvelu sisältää useita palvelutuokioita ja ne koostuvat lukemattomista kontaktipisteistä, joiden avulla asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan (Tuulaniemi 2011, 79).



Kuvio 5. Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä (Tuulaniemi 2011, muokattu).

Kuviossa 5 kuvataan kontaktipisteitä, joista jokainen palvelutuokio koostuu. Kontaktipisteisiin kuuluvat ihmiset, jotka kuluttavat tai tuottavat palvelua. Myös ympäristö on oleellinen osa palvelupolun kontaktipisteissä. Palvelu toteutuu erilaisissa ympäristöissä ja ne voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia ympäristöjä. Palvelun tuotantoon

ja kuluttamiseen liittyy yleensä myös fyysisiä tavaroita. Tiimiakatemian yhteydessä kyse on lähinnä kirjoista ja koulutusmateriaaleista. Palvelupolun kontaktipisteisiin kuuluu myös toimintatavat, joilla tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovittuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2011, 80-82.)

5 Tutkimus

Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska se soveltuu Kanasen (2008, 30, 33) mukaan parhaiten tilanteeseen, jossa ilmiöstä halutaan saada hyvä syvälinen näkemys ja ilmiöstä ei ole tietoa. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161). Hirsjärven ja muiden (2013, 164) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Siinä pyritään ymmärtämään kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (mts. 161, 204). Koska tutkittavasta ilmiöstä eli Tiimiakatemian perustamisen sudenkuopista ei ole paljoa tietoa, kvantitatiivista tutkimusta ei valittu tähän opinnäytetyöhön (Kananen 2008, 32).

Opinnäytetyön tutkimus on kartoittava. Siinä katsotaan, mitä tapahtuu ja etsitään uusia näkökulmia. Koska Tiimiakatemioiden perustamisesta ei löydy paljoa tietoa, tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vähän tunnettua ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2013, 138.)

5.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu (Vilka 2005, 101). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta strukturoidun haastattelun tapaan siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltava saa vastata kysymyksiin omiin sanoin. (Eskola & Suoranta 2000, 86.) Metsämuuronen (2006, 115) ja Vilkan (2005, 101) mukaan puolistrukturoitua haastattelua voitaneen nimittää yksinkertaistamisen vuoksi nimittää myös teemahaastatteluksi. Eskola ja Suoranta (2000, 86) kuitenkin erittelevät teemahaastattelun omaksi kokonaisuudekseen.

Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu käytettäväksi hyvin tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit ja arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten ihanteita ja perusteluja (Metsämuuronen 2006, 115). Tutkimuksessa haluttiin päästä aiheeseen syvälle ja saada tietoon juuri Tiimiakatemioiden perustamiseen liittyviä epäkohtia.

5.2 Haastateltavat

Tutkimuksessa haastateltiin viittä henkilöä. Haastateltavat ovat Tiimiakatemioiden perustamisessa mukana olleita avainhenkilöitä ympäri Eurooppaa. Kyseiset henkilöt ovat edelleen aktiivisia toimijoita omissa yksiköissään. Haastateltavista käytetään jatkossa nimityksiä Haastateltava 1, Haastateltava 2, Haastateltava 3, Haastateltava 4, Haastateltava 5 ja Haastateltava 5. Haastateltavien nimiä ei julkaista, sillä yksi haastateltavista toivoi pysyvänsä anonyyminä.

	Maa	Kaupunki	Perustamisvuosi
Haastateltava 1	Ranska	Strasbourg	2011
Haastateltava 2	Espanja	Mondragon	2006
Haastateltava 3	Espanja	Euskadi	2012
Haastateltava 4	Hollanti	Amsterdam	2007
Haastateltava 5	Iso-Britannia	Newcastle	2013

Taulukko 1. Haastateltavat.

Kanasen (2008, 37) mukaan tutkittavien tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, eli heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä. Vilkan (2005, 114) mukaan on tärkeää, että haastateltavalla on omakohtaista kokemusta aiheesta. Haastateltaviksi valittiinkin juuri eri Tiimiakatemioiden perustamisessa aktiivisesti mukana olleet henkilöt, sillä tutkija uskoo heidän tietävän Tiimiakatemian aloittamisen prosesseista eniten.

Jos haastateltavia on liikaa, Mäkelän (1990, 53) mukaan tutkija tyytyy helposti selailuun perustuviin vaikutelmiin. Haastatteluista haluttiin kattavia ja sen takia haastateltavien määrä rajattiin viiteen. Tutkija kokee tämän määrän riittäväksi, koska tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin. Henttosen (2008, 5) ja Vilkan (2005, 126) mukaan saturaatiopiste on saavutettu, kun uudet tapaukset alkavat toistaa itseään eli ne eivät tuo enää uutta tietoa tai uusia näkökulmia.

Tutkimuksessa keskitytään korkeakoulujen yhteydessä toimiviin Tiimiakatemioihin ja siihen, millaiseksi niiden aloitusprosessit on koettu ulkomailla. Euroopan ulkopuolelle perustetut Tiimiakatemit on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkija kokee tutkimuksen laadun kärsivän, mikäli tutkimukseen otetaan maita, joiden työskentelykulttuuri ei ole tutkijalle tuttu. Tutkija on työskennellyt useiden eri Euroopan maita

edustavien henkilöiden kanssa, joten tutkijalla on näkemystä siitä, miten kyseisissä maissa toimitaan. Tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi tutkija rajasi tutkimuksesta pois Tansaniassa toimivan Team Academyn, koska hän on työskennellyt siellä aiemmin.

5.3 Toteutus

Tutkimukseen valittiin haastateltaviksi henkilöitä, jotka ovat käyneet läpi Tiimiakatemian aloitusprosessin. Tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostilla ennakoon kysymykset, joita haastatteluissa kysyttiin (ks. Liite 1). Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta haastateltavilla on halutessaan mahdollisuus perehtyä syvemmin haastattelun aiheeseen. Haastattelukysymykset jaettiin viiteen teemaan. Ensimmäisen teeman kysymykset koskivat aikaa ennen Tiimiakatemian perustamista. Toisessa teemassa kysyttiin henkilökunnasta ja Tiimiakatemian oppimismetodeista. Kolmas teema koski perustamisprosessia. Neljännessä teemassa selvitettiin valmentamista ja kehittymistä siinä. Viimeisessä teemassa selvitettiin Tiimiakatemioiden nykytilaa.

Haastattelut toteutettiin videopuheluilla kesäkuussa, heinäkuussa ja elokuussa 2015. Haastattelu toteutettiin pari- tai ryhmähaastattelun sijaan yksilöhaastatteluna, sillä haastateltavat toimivat omissa yksiköissään eri maissa. Monen hengen videopuheluita on vaikea hallita, joten tutkija koki yksilöhaastattelun parhaaksi tavaksi lähestyä haastateltavia. Kuten Hirsjärvi ja muut (2013, 211) toteavat, ryhmähaastatteluissa voi olla dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään keskustelun suunnan. Edellä mainitut mahdolliset haasteet suljettiin pois käyttämällä yksilöhaastattelua.

5.4 Analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2000, 137). Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa (Hirsjärvi ym. 2013, 221). Analyysin avulla pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä ja kasvattamaan informaatioarvoa (Eskola & Suoranta 2000, 137).

Haastattelut käytiin englannin kielellä. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 33 minuutin ja 57 minuutin välillä. Haastatteluaineisto muutettiin tekstimuotoon, koska Vilkan (2005, 115) mukaan se helpottaa tutkimusaineiston analysointia. Tallennetusta laadullisesta aineistosta käytetään nimitystä litterointi (Hirsjärvi ym. 2013, 222). Litteroinnissa ei muokattu haastateltavien puhetta (Vilkka 2005, 116). Hirsjärven ja muiden (2013, 222) mukaan litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin koko kerätystä aineistosta. Litteroitua englanninkielistä tekstiä kertyi yhteensä 14 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineisto järjesteltiin. Eskolan ja Suorannan (2000, 151) mukaan analyysissa tulisi edetä asteittain ja luottaa siihen, että ensimmäinen jäsenitys ei ole samalla viimeinen. Koska opinnäytetyön tavoitteena on luoda palvelupolku Tiimiakatemian perustamisesta kiinnostuneille henkilöille, analyysia tarkasteltiin palvelupolkuteorian näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2000, 152). Aineiston analyysitavaksi valittiin ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, koska tutkija koki sen tuovan parhaiten vastauksen tutkimuskysymykseen. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia (Hirsjärvi ym. 2013, 222, 224).

Analyysitavaksi valittiin teemoittelu, koska se on suositeltava aineiston analysointitapa käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Eskola & Suoranta 2000, 174). Tutkimuksen tulososiossa on käytetty lainauksia harkiten, sillä Eskolan ja Suorannan (2000, 180) mukaan runsas sitaattien käyttö tekee tekstistä turhan laajan ja raskaan lukea.

6 Tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen tuloksia haastattelukysymyspatteriston teemajaottelua mukaillen. Haastattelun kysymyskokonaisuuksiksi muodostuivat Tiimiakatemia perustamista edeltänyt aika, henkilökunnan haasteet, perustamisprosessi, valmentaminen ja nykytilanne.

6.1 Ennen Tiimiakatemia perustamista

Syyt haluun perustaa oma Tiimiakatemian vaihtelivat. Espanjassa nuorison työttömyystilanne oli osasyys uusien ratkaisujen keksimiseen koulutuksessa, sillä perinteisen koulutusmallin uskottiin olevan tehoton taistelussa työttömyyttä vastaan. Koulun johdossa oli yrittäjähenkisiä ihmisiä ja he ymmärsivät Tiimiakatemia mukanaan tuomat edut. Haastateltava 2 kertoi, että he uskoivat tiimioppimisen tuovan mukanaan parempaa ymmärrystä organisaation toiminnasta ja että he pystyisivät kehittämään yliopiston toimintaa laajemmalti parempaan suuntaan sen avulla. Tiimiakatemia uusi ja inspiroiva oppimistyyli koettiin myös vaikuttavan haluun perustaa oma Tiimiakatemian. Haastateltavien 2 ja 5 mukaan he halusivat tukea yrittäjyyttä ja Tiimiakatemia koettiin myös olevan hyvä väylä harjoitella yrittäjyyttä. Haastateltava 4 kertoi, että he uskovat Hollannissa siihen, että koulutuksessa on tärkeää ottaa itse

vastuuta omasta oppimisesta ja kasvamisesta. Tiimiakatemia oppimismallin koettiin olevan siihen hyvä ratkaisu.

Aikajänne ensimmäisestä ajatuksesta perustaa oma Tiimiakatemia siihen, että Tiimiakatemia virallisesti avattiin vaihteli kuudesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Tähän ajanjaksoon sisältyi useita vierailuja Jyväskylän Tiimiakatemialle. Kaikkien haastateltavien organisaatioista kävi väkeä vierailemassa Jyväskylän Tiimiakatemialla. Haastateltava 2 kertoi, että valmentajien lisäksi myös yliopiston johtajia kävi tutustumassa Jyväskylän Tiimiakatemia toimintaan, jotta myös johtoportaassa ymmärrettäisiin paremmin millaisesta toimintatavasta on kyse ja mitä se vaatii yliopistolta. Ennen aloitusta perustettavissa yksiköissä vieraili väkeä myös Jyväskylän Tiimiakatemiaalta.

Vierailut Jyväskylän Tiimiakatemialla toteutettiin tiimiyrittäjien tarjoaman Learning Expedition –palvelulla. Sen avulla pääsee tutustumaan Tiimiakatemia toimintamalleihin ja oppimismetodeihin. Learning Expedition on kolmen päivän mittainen intensiivijakso, jonka aikana tutustutaan valmentamiseen ja tiimioppimiseen. Learning Expeditionin aikana Tiimiakatemia toiminnasta saa konkreettisen käsityksen ja työkaluja, joita voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. (Learning Expedition n.d.)

Ennen aloitusta piti ymmärtää, millaista toiminta Tiimiakatemialla on. Haastateltava 2 kertoi, että he yrittivät luoda vision ja strategioita luodakseen Tiimiakatemia-henkisen oppimisyksikön. Myös Heikkinen ja muut (2010, 82) kertovat Sarasonin (1971, 2-17) ja Johnsonin sekä Salon (2008, 29-30) korostavan koulun kestävän kehittymisen edellyttävän neljän seikan tuntemista. On ymmärrettävä, miten koulu toimii, mitkä ovat koulun toiminnan kehittämisen edellytykset ja reunaehdot, millaisia ovat luonteeltaan ne toiminnot ja kulttuuriset erityispiirteet, joihin kehittämisellä pyritään vaikuttamaan, sekä millaisina ne välineet ja toiminnot, joiden avulla pyrimme koulua muuttamaan näyttäytyvät opettajan näkökulmasta. Samaa voi soveltaa myös Tii-

miakatemian perustamiseen. On ymmärrettävä miten Tiimiakatemia toimii. On myös ymmärrettävä kulttuuriset erityispiirteet sekä mitä toiminnan kehittäminen edellyttää. Valmentajien on myös sisäistettävä Tiimiakatemian toimintaan läheisesti liittyvien työkalujen, kuten oppimissopimuksen, asiakaskäyntien ja kirjojen lukemisen merkitys. Tiimiakatemialla vierailujen koettiin auttavan tiimioppimisen sisäistämisessä.

Yliopiston johto sanoi haastateltavan 1 mukaan, että vaikka koulutusmalli toimii Suomessa ja muualla Euroopassa, se ei voi mitenkään toimia juuri omassa yliopistossa, koska kulttuurierot ovat niin suuria. Myös Heikkisen ja muiden (2010, 81) mukaan monet muutospyrkimykset koulumaailmassa johtavat edelleen pettymyksiin. Yliopiston johdon oli aluksi vaikea käsittää, miten Tiimiakatemian oppimismetodit voi käytännössä toteuttaa.

Koska Tiimiakatemiaa on ympäri maailmaa, haastateltavilla oli näyttää konkreettisia tuloksia Tiimiakatemian toiminnasta muissa maissa. Haastateltavien mukaan siitä, että muissa maissa samoilla metodeilla toimiva koulutusohjelma on saatu toimimaan onnistuneesti, oli apua oman yliopiston väen vakuuttamisessa ohjelman tarpeellisuudesta.

6.2 Perustamisprosessi

Pari ensimmäistä vuotta ovat erittäin haastavia aloittavalle Tiimiakatemialle, koska virheitä tehdään ja toiminta on lähinnä toimivien toimintatapojen hakemista. Haastateltava 1 kertoi, että he keskittyivät ensimmäisinä vuosinaan selviytymiseen, eikä varmuutta selviytymisestä ollut.

"Couple of first years were awful. It was awful for coaches, for students, for school. It was really difficult because we didn't have all the tools. We had a lot of mistakes. We survived but at that time we didn't know if we would survive." ... "We didn't have time for this. We just tried to spend a lot of time with students."

Tutkimuksessa nousi esille, että Tiimiakatemian metodien siirtäminen käytännön työskentelyyn koettiin hyvin eri tavoilla. Haastateltava 2 kertoi, että heidän organisaatiossaan uusien toimintatapojen käyttäminen oli helppoa, sillä he kokivat metodien soveltuvan hyvin ihmisluonnolle. He myös löysivät tarkoituksen kaikille metodeille. Asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit sen sijaan kokivat metodit haastaviksi ymmärtää, sillä ne eivät olleet entuudestaan tuttuja. Myös haastateltavan 4 mukaan oppimismetodien käyttäminen tuntui helpolta.

"It was quite natural but on the other side it was underground in a business environment."

Haastateltava 1 sen sijaan koki Tiimiakatemian oppimismetodien käytön hankalaksi. Heidän organisaatiossaan uusien toimintatapojen opetteluun tarvittiin runsaasti aikaa, eivätkä he koe vielä nytkään neljän vuoden toiminnan jälkeen ymmärtävänsä toimintatapoja täysin. Haastateltava 3 koki aluksi, että metodit tuntuvat erittäin helpoilta, mutta mitä paremmin he tutustuivat niihin, sitä radikaaleimmilta ne tuntuivat.

"In general in the university it was something very difficult to try to understand for my colleagues. The method wasn't really clear for them. I couldn't explain how to put it in practice."

Haastateltavat 1 ja 2 kertoivat, että heillä on ollut tiimiyrittäjiä Jyväskylän Tiimiakatemiaa useita kertoja työskentelemässä paikan päällä Ranskan ja Espanjan Tiimiakatemiaa. Haastateltava 1 koki suureksi avuksi sen, että Tiimiakatemia varhaisissa vaiheissa eräs tiimiyrittäjä Jyväskylästä vieraili Ranskassa auttamassa muutaman päivän joka kuukausi. Jyväskylän tiimiyrittäjä auttoi valmentajatiimiä ymmärtämään Tiimiakatemia oppimismetodeja sekä työkaluja.

Kysyttäessä muiden Tiimiakatemioiden tarjoamasta avusta Tiimiakatemia aloittamisen alkuvaiheissa, haastateltavat 1 ja 2 kertoivat, että he saivat apua varsinkin Jyväskylän Tiimiakatemiaa. Haastateltava 1 nosti kuitenkin esille, että he olettivat avun maksavan, eivätkä he tiukan budjettinsa takia pyytäneet apua. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että apua saa pyydettäessä. Haastateltava 5 koki, että he olivat huonoja avun pyytämisessä, sillä he eivät tienneet, onko apua tarjolla. Haastateltava 3 kokee, että he jäivät yksin Tiimiakatemia perustamisen kanssa. He toivoivat, että heillä olisi ollut joku, jolle soittaa hädän hetkellä.

“We didn’t have a lot of help but also because we thought it would be expensive. And we didn’t have money for that.”

“No, we don’t feel that we don’t have support when we need it.”

Haastatteluista nousi esille, että Jyväskylän Tiimiakatemiaa oli saatu apua lähinnä kirjallisten materiaalien, kuten eri teorioiden, muodossa. Lehtisen ja Maukosen (2014, 41) mukaan on tärkeää, että kirjoitettu tieto myös selitetään, jotta ei tule väärinymmärryksiä.

”We didn’t have enough time to collect this information. We just jumped into a water and we tried to do something.”

Haastatteluista ilmeni, että taloudellinen tilanne koettiin alkuvaiheessa suureksi haasteeksi. Varsinkin markkinointiin varatusta isommasta budjetista olisi ollut hyötyä. Haastateltava 5 kertoi, että heidän Tiimiakatemiaalleen on varattu sama budjetti kuin muillekin koulutuslinjoille, mutta mikäli heillä olisi enemmän rahaa käytössä, he voisivat panostaa rahaa markkinointiin. Markkinoinnin avulla tietoisuutta Tiimiakatemista pystyttäisiin lisäämään ja hakijamäärät saataisiin nousuun. Tällä hetkellä kaikki hakijat otetaan sisään. Haastateltava 5 uskoo, että markkinointiin panostamalla saataisiin hakijoita, joille Tiimiakatemia olisi soveltuva oppimisympäristä ja pudokkaiden määrä pienenesi. Haastateltava 5 myös toivoo, että jonain päivänä Tiimiakatemia voisi tuottaa voittoa yliopistolle.

Tiimiakatemia koettiin uutena pedagogisena innovaationa ja siitä koettiin olevan vaikeaa viestiä. Viestinnän haasteet nousivat esille yhteistyökumppaneiden ja uusien opiskelijoiden hankinnassa.

Uusien opiskelijoiden värväminen uuteen opiskelumuodon pariin koettiin haastavaksi. Haastateltava 1 kertoo, että aluksi valmentajat yrittivät saada uusia opiskelijoita mukaan ohjelmaan. Muutaman vuoden jälkeen he kuitenkin antoivat jo mukana oleville tiimiyrittäjille vastuuta rekrytointiprosessissa. Tiimiyrittäjät kertovat uusille kandidaateille koulutuksesta omasta näkökulmastaan ja valmentajat vain haastattelevat hakijat. Tämä pääasiassa tiimiyrittäjien toimesta tapahtuva rekrytointimalli on koettu toimivaksi ja sitä aiotaan käyttää myös jatkossa Strasbourgin Tiimiakatemialla.

Myös yhteistyökumppanien hankinta on koettu haastavaksi, koska muut yliopistot ja yritykset saattavat vieroksua ja kokea oppimismetodit radikaaleiksi. Median hyödyntäminen on kuitenkin auttanut tiedon levittämisessä haastateltavan 2 mukaan. Tiimiakatemiaa käytettävien oppimismetodien hyötyjen ja muualla todettujen tulosten esitleminen auttoi kääntämään vastustajien päitä ja näkemään Tiimiakatemiassa myös hyviä puolia. Haastateltava 2 ja 3 korostivat yhteistyökumppanien hankkimista suurena haasteena, sillä Tiimiakatemiasta ei tiedetty. Tiimiakatemian tunnettuuden lisääminen koettiin asiana, johon on jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota.

“We are partners with the Finnish Embassy in Spain. They didn’t know about Team Academy.”

“So how can we do positioning the brand internationally? That would be a major thing that we can start from locally. And as a brand we need help as internationally. How can we interact? How can we spread these words of learning? We need contribution for each of us.”

6.3 Henkilökunta

Tiimiakatemian perustamisessa mukana olleiden ydintiimien koot vaihtelivat neljästä kuuteen henkilöön. Haastateltava 1 kertoi, että heidän ydintiimissään oli yksi opettaja ja muut toimivat yrittäjinä. Tiimiakatemian perustaminen oli yksi projekti yrittämisen ohella. Haastateltava 2 kuvasi, että alussa mukana olleista kuudesta henkilöstä kolme joutui jättämään leikin kesken, sillä he olivat mukana myös toisissa projekteissa. Askel askeleelta Haastateltavan 2 ydinryhmä hioutui nelihenkiseksi tiimiksi. Haastateltava 4 kertoi, että heidän olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota ydintiimin kokoamiseen. Hänen mukaansa ydintiimin olisi pitänyt miettiä enemmän, miksi, mitä

ja miten he tekevät asioita. Myös yhteisiin tavoitteisiin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota.

“If I had to do it all over again, I would set stricter goals. It was an interesting process but growth was not good enough.”

6.4 Valmentaminen

Tiimiakatemiolla ei ole opettajia vaan valmentajia. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat toimivat tiimivalmentajina omien maidensa Tiimiakatemiassa. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneiden Tiimiakatemioiden valmentajat ovat käyneet englanninkielisen Team Mastery –koulutuksen. Muutama valmentaja ei ole vielä käynyt kyseistä koulutusohjelmaa, mutta he aikovat aloittaa sen ensi vuonna.

Tiimimestari-koulutus on Tiimiakatemian menetelmiin perustuva ensimmäinen askel tiimivalmentajan uralla. (Tiimiakatemia® Tiimimestari. Alku tiimivalmentajan tielle, n.d.) Partasen (2009, 61) mukaan Tiimimestari-koulutuksessa kehitetään ja sparrataan omia henkilökohtaisia valmennustaitoja. Puolentoista vuoden pituisen valmennusohjelman on käynyt yli 800 tiimivalmentajaa yli 10 maasta. Ohjelman lopussa on mahdollista suorittaa kansainvälinen Tiimiakatemia Team Coach –sertifikaatti. (Tiimiakatemia® Tiimimestari. Alku tiimivalmentajan tielle, n.d.) Tiimiakatemia Team Coach -sertifikaatti on Tiimiakatemian menetelmiä käyttävän tiimivalmentajan todistus siitä, että hän hallitsee menetelmien käytön perusteet teoriassa ja käytännössä (Partanen 2014a, 2).

Haastatteluista nousi esille, että tunne siitä, etteivät valmentajat jää haasteidensa kanssa yksin, on erittäin tärkeää. Partasen (2013a) mukaan tiimimestarivalmennus-

koulutuksen yhtenä tarkoituksena on murtaa tiimityön kehittämisen esteenä oleva myytti, jonka mukaan yksinäinen sankari tekee elämää suurempia asioita yksin.

Haastateltavat kokivat valmennustaitojen kehittämisen tärkeimpänä työkaluna valmentamisen. Haastatteluista nousi esille myös se, että valmentamiselle pitää varata riittävästi aikaa suunnittelutöiden ohella. Haastateltava 1 korosti, että myös tiedon ja oppien jakamiseen on varattava riittävästi aikaa. Haastateltava 1 myös piti tärkeänä uusien menetelmien kokeilua valmentamisessa. Haastateltava 1 kertoi, että he käyttivät valmentajatiiminsä kanssa itse Tiimiakatemia työkaluja, jotta ymmärtäisivät paremmin niiden merkityksen ja miten niitä käytetään.

“It’s important to have time for coaching and also to have time to share with other coaches.”

Valmennustiimin viikottaiset tapaamiset koettiin tärkeiksi. Haastateltava 5 kertoi, että aluksi heillä oli aikomus viikkotapaamisiin, mutta ne eivät toteutuneet säännöllisesti. Tulevaisuudessa he kuitenkin aikovat pitää säännöllisesti viikkotapaamisia, joissa he pääsevät keskustelemaan valmentamisesta. Opettajan ja luennoitsijan roolin välillä siirtyminen koetaan haastavana.

Haastateltava 1 nosti esille, että aloitusprosessi oli voinut tuntua helpommalta, mikäli valmentajatiimillä olisi ollut mentori, joka olisi valmentanut ydintiimiä. Mentori olisi voinut olla avuksi alkuvaiheessa valmentajatiimille tiimityöskentelyssä kohtaamis-
saan haasteissa. Haastateltavan 5 Tiimiakatemiolla oli viime vuonna onnistunut kokeilu, jossa valmentaja valmensi valmentajia.

"We really needed a mentor for our coach team. We had a lot of tension in our team. It was really problem to work in a team."

6.5 Nykytilanne

Haastateltavat kokivat, että jo olemassa oleva Tiimiakatemia Learning Network on tarpeellinen alusta omien valmennustaitojen ylläpitämiseen. Tiimiakatemia Learning Network on vuonna 2012 20 tiimivalmentajan perustama osuuskunta, jonka tarkoituksena on toimia viestinnän ja yhteenkytkemisen alustana tiimivalmentajille. Tiimiakatemia Learning Network järjestää vuosittain tapaamisia, joissa valmentajat ja tiimiyrittäjät kokoontuvat jakamaan oppejaan. Vuonna 2015 Tiimiakatemia Learning Network vaihtoi nimekseen Team4Learning. (Waldén 2015, 21-22.) Haastateltava 3 koki, että Tiimiakatemia Learning Networkin tapaamisista ei aina ole ollut riittävästi hyötyä. Hänen mukaansa tapaamisiin on toki mukava mennä, mutta välillä tuntuu, että tapaamisista ei jää käteen riittävästi.

Haastateltava 1 ja 3 kertoivat, että heillä on eräänlainen mentorisuhde Jyväskylän henkilöiden kanssa. He kuvasivat suhteita henkilökohtaiseksi yhteydenpidoksi. Myös haastateltavan 5 Tiimiakatemiassa joillain valmentajilla on henkilökohtaisia mentoreita.

"It's more like a personal relationship."

Haastateltava 1 myös koki helpottavana sen, että vaikka hänen organisaatiollaan ei olisi varaa palkata Suomesta tai muilta Tiimiakatemioidelta asiantuntijoita paikan päälle Ranskaan auttamaan ongelmissa, hän voi aina ostaa lentolipun ja lähteä itse muutamaksi päiväksi Jyväskylän Tiimiakatemialle hakemaan apua haasteisiinsa. Haastatel-

tava 1 koki myös, että tällä hetkellä kellään ei riitä aika verkoston kehittämiseen, sillä jokaisella jäsenellä on myös omat haasteensa. Myös haastateltava 3 kokee ongelmaksi sen, ettei kukaan johda verkostoa tällä hetkellä riittävästi. Jokaisen Tiimiakatemian valmentajien panosta tarvitaan verkoston kehittämiseen.

“There’s not a person who is doing a great job leading the network and there’s no leader who we could all pay to make it happen.”

6.6 Johtopäätökset

Haastatteluista kävi ilmi, että apua saadaan, mikäli sitä osataan pyytää. Tiimiyrittäjämentorit on koettu suureksi avuksi. Haastatteluista nousi kuitenkin esille, että Tiimiakatemian aloittamiseen liittyvistä tukipalveluista ei tiedetä tarpeeksi. Tiimiyrittysten sekä muiden apua tarjoavien konsulttiyritysten tulisi kiinnittää huomiota palvelujensa tuotteistukseen. Koska ei tiedetä, mitä palveluita on tarjolla ja minkä hintaisia ne ovat, palveluita ei osata hyödyntää.

Valmentajatiimin viikoittaiset tapaamiset koettiin tärkeiksi. Valmentamiseen liittyvien oppien jakamisen koettiin auttavan koko valmennustiimiä. Henkilökohtaiset mentorit ovat auttaneet valmentajia kehittämään omia taitojaan.

Tiimiakatemian perustamisessa mukana oleville henkilöille on varattava riittävästi resursseja. Muissa projekteissa yhtä aikaa mukana olemisen takia kaikkia voimavaroja ei voi laittaa uuden koulutusohjelman perustamiseen. Muut projektit voivat myös aiheuttaa haasteita täysipainoiseen sitoutumiseen. Myös valmentamiselle on varattava riittävästi aikaa.

Myös taloudellinen tilanne koetaan haastavaksi. Tiimiakatemit toivovat lisää rahoitusta erityisesti markkinointiin. Markkinointia lisäämällä saataisiin levitettyä tietoa tiimioppimisen metodeista. Sitä kautta uusien tiimiyrittäjien rekrytointi helpottuisi ja hakijat tietäisivät, mitä oppimismalli vaatii. Sen seurauksena myös pudokkaiden määrä todennäköisesti pienenesi.

Tiimiakatemit brändin tunnettuutta pitää lisätä. Haastatteluista ilmeni, että Tiimiakatemit brändi ei koeta tällä hetkellä tarpeeksi tunnetuksi ja sen vuoksi yhteistyökumppanien ja uusien tiimiyrittäjien hankkiminen koettiin haastavaksi. Koettiin, että tunnettuuden lisäämiseksi pitää kiinnittää huomiota koko verkoston voimin.

Koulutusmallin koettiin olevan vaikeaa esitellä yliopiston johdolle ja yhteistyökumppaneille. Konkreettiset tulokset muista Tiimiakatemitioista kuitenkin auttoivat siinä.

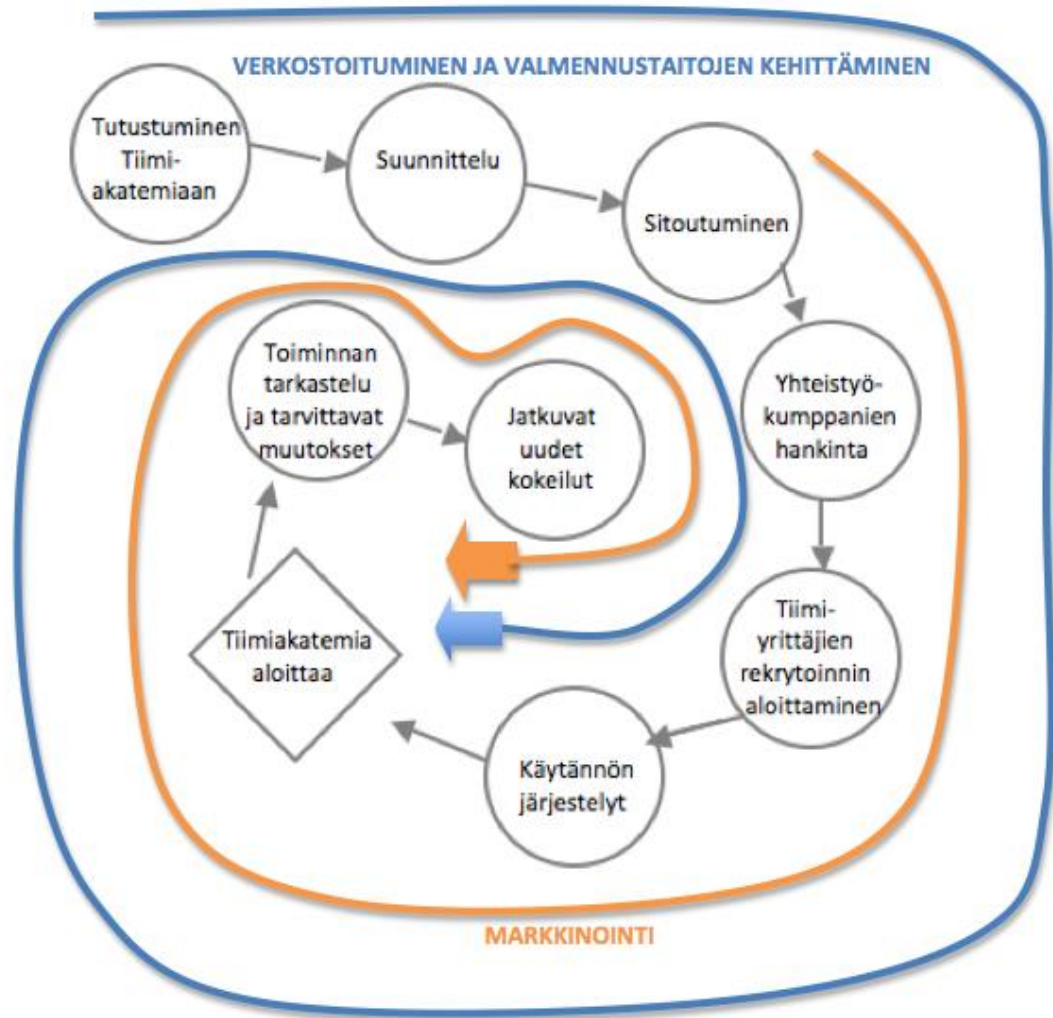
Myös verkoston koettiin olevan nykyisellään riittämätön. Valmentajilla on omia henkilökohtaisia verkostoja, joista haetaan apua. Team Mastery -valmennusohjelman koetaan tuovan apua valmennusuran alkuvaiheessa. Verkoston tapaamisiin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, jotta osallistujille jäisi niistä enemmän käteen vapaa-muotoisen juttelun lisäksi. Kuten brändin johtamisen, myös verkoston kehittämisen vastuunkantaja koettiin epäselväksi.

Tiimiakatemit perustamisen suurimmiksi sudenkuopiksi koettiin resurssien puute, markkinointi, Tiimiakatemitin tunnettuus sekä verkoston haasteet.

Tutkijan hypoteesi oli, että tuloksissa tulee nousemaan esille ajankäyttö ja voimavarojen kohdistaminen täysipäiväiseen valmennustyöhön eikä esimerkiksi sivutoimimisena luennoitsijana toimimiseen. Tutkija myös oletti, että jokaisella Tiimiakatemiolla on omat haasteensa, jotka johtuvat kulttuurieroista ja erilaisista ympäristöstä. Tämä nousikin esille vastauksista. Tutkija ei osannut ennakoida muita tutkimuksessa esille nousseita haasteita.

7 Ratkaisuehdotuksena Tiimiakatemian perustamisen palvelupolku

Jotta tämä tutkimus ei jäisi vain sanahelinäksi, tutkimuksen tulosten pohjalta esitetään mallinnus, joka pohjaa teoriataustansa Tuulaniemen (2011, 78-81) Palvelupolku-malliin. Palvelupolkua käsitellään tarkemmin luvussa 4. Ratkaisuehdotuksessa kuvattu palvelupolku (ks. kuvio 6) auttaa Tiimiakatemian perustamisesta haaveilevaa henkilöä ottamaan oikeita askeleita kohti omaa Tiimiakatemiaa. Ratkaisuehdotuksen pohjana toimii tutkimuksessa esille nousseet asiat sekä tutkijan oma aiempi kokemus.



Kuvio 6. Tiimiakatemian perustamisen palvelupolku.

Tutkimuksen pohjalta palvelupolkuun valittiin yhdeksän palvelutuokiota. Nämä palvelutuokioiden ovat Tiimiakatemiaan tutustuminen, suunnittelu, sitoutuminen, yhteistyökumppanien hankinta, tiimiyrityksien rekrytoinnin aloittaminen, käytännön järjestelyt, Tiimiakatemia aloittaa, toiminnan tarkastelu ja tarvittavat muutokset sekä jatkuvat uudet kokeilut. Palvelutuokioiden on poimittu niiden keskeisimmät kontaktipisteet.

Kontaktipisteisiin kuuluvat ihmiset, jotka kuluttavat tai tuottavat palvelua. Myös ympäristö on oleellinen osa palvelupolun kontaktipisteissä. Palvelu toteutuu erilaisissa

ympäristöissä ja ne voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia ympäristöjä. Palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen liittyy yleensä myös fyysisiä tavaroita. Palvelupolun kontaktipisteisiin kuuluu myös toimintatavat, joilla tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovit-
tuja ja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2011, 80-82.)

Tutustuminen Tiimiakatemiaan

Tiimiakatemit ovat lähteneet leviämään ympäri maailmaa Jyväskylän Tiimiakatemi-
alta. Vierailu Jyväskylän Tiimiakatemiolla on suotavaa. Vierailun sisällöksi on todettu
toimivaksi kolmen päivän mittainen Learning Expedition, jonka aikana Jyväskylän
tiimiyrittäjät tutustuttavat vierailijat Tiimiakatemian tiloihin, metodeihin ja käytänte-
isiin. Jyväskylän vierailun aikana kannattaa vierailla myös Tiimiakatemia Globalin toi-
mistolla, josta saa lisää tietoa valmentamisohjelmista, verkostosta ja tiimioppimisen
metodeista. Myös muiden maiden Tiimiakatemoilla kannattaa vierailla, sillä jokainen
yksikkö on hioutunut omannäköisekseen. Vierailujen aikana omaa verkostoa kannat-
taa kasvattaa niin valmentajien kuin tiimiyrittäjienkin suuntaan.

Tietoa kannattaa hankkia myös kirjallisista lähteistä. Tiimiakatemiaa käsitteleviä kirjo-
ja on runsaasti. Lisätietoa soveltuvista kirjoista löytyy Johannes Partasen Tiimiyrittä-
jän ja –valmentajan parhaat kirjat –opuksesta. Myös internetistä löytyy kattavasti
tietoa tiimioppimisen metodeista.

Tiimiakatemiaan tutustumisen kontaktipisteet:

- Vierailut Tiimiakatemoilla
- Verkoston kasvattaminen alkaa
- Tietoa kirjallisista lähteistä

Suunnittelu

On tärkeää löytää oikeat ihmiset rakentamaan Tiimiakatemiaa. Henkilökunnan jäsenten tulee olla motivoituneita luomaan perustettavasta Tiimiakatemiasta huippuyksikkö. Tiimiakatemioiden ydintiimit koostuvat valmentajista, joista yksi toimii päävalmentajana. Osa valmentajista voi olla yrittäjiä ja osa yliopiston omaa väkeä. Tutkija kokee, että päätoimisena valmentajana toimimiseen tulisi varata riittävästi resursseja. Jos valmentaja joutuu välillä luennoimaan sadalle ihmiselle ja välillä keskittymään pienemmän tiimin valmentamiseen, valmentamiseen täydellä panoksella panostaminen on haastavaa. Toimivan valmennustiimin rakentaminen on tärkeää. Myös henkilökemioiden pitää toimia valmennustiimin sisällä. Tutkija suosittaa myös tiimiyrittäjämentorin kahden kuukauden palkkaamisen sisällyttämistä suunnitelmiin.

Tilojen suunnittelu on tärkeää. Tiimiakatemian tilat inspiroivat oppimaan. Tilojen ei tarvitse olla alussa huippuunsa hiotut, vaan tulevien tiimiyrittäjien ideoita voi hyödyntää myöhemmin. Tämän palvelutuokion aikana on tärkeää luoda tavoitteet, jotka ovat selkeitä koko ydintiimille. Myös tavoitteiden seurantakäytännöt luodaan. Valmentajatiimille luodaan myös yhteiset pelisäännöt. Myös aikataulu luodaan tämän palvelutuokion aikana.

Markkinointisuunnitelma on yksi kontaktipisteistä. Markkinointisuunnitelmaa noudattamalla lisätään tietoisuutta Tiimiakatemiasta. Näin yhteistyökumppanien ja tiimiyrittäjien hankinta helpottuu. Markkinointisuunnitelmaan tulee sisällyttää suunnitelma siitä, millä keinoin uusia tiimiyrittäjiä rekrytoidaan. Markkinoinnin avulla myös tulevien tiimiyrittäjien vanhemmat saavat tietoa toiminnasta.

Tämän palvelutuokion aikana laaditaan myös aikataulu, budjetti ja tarvittaessa opetussuunnitelma.

Suunnittelun kontaktipisteet:

- Motivoitunut ja yhteistä tavoitetta kohti etenevä valmentajatiimi
- Päävalmentaja, joka johtaa valmentajatiimiä
- Tiimiyrittäjämentori
- Riittävästi aikaa valmentamiselle
- Oppimaan inspiroivat tilat
- Tavoitteet ja seurantakäytännöt
- Yhteiset pelisäännöt
- Aikataulu
- Markkinointisuunnitelma
- Budjetti
- Opetussuunnitelma

Sitoutuminen

Tässä palvelutuokiossa sitoudutaan aiemmin tehtyihin suunnitelmiin. Mikäli joku suunnitelma epäilyttää, sitä tulee muokata niin, että jokainen pystyy sitoutumaan siihen. Jos sovittuihin asioihin ei voida sitoutua muokkauksesta huolimatta, Tiimiakatemian perustamisen lykkäämistä muutamalla vuodella kannattaa harkita vakavasti.

Yliopiston tulee sitoutua uuteen ohjelmaan. Yliopiston kanssa on sovittava selvät pelisäännöt. Myös budjetti tulee hyväksyttävä yliopiston johdolla.

Valmentajille on varattava riittävästi resursseja toimia täysipäiväisenä valmentajana. Jos valmentaja joutuu kesken työpäivän vaihtelemaan roolia valmentajan ja luennoitsijan välillä, valmentajana kehittyminen hidastuu. Valmentajien on sitouduttava kehittämään itseään ammatillisesti ja toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Päävalmentajan tulee sitoutua ottamaan viimekädessä vastuu koko Tiimiakatemian toiminnasta.

Sitoutumisen kontaktipisteet:

- Yhteisten suunnitelmien ja pelisääntöjen hyväksyminen
- Yliopiston tuki
- Valmentajien sitoutuminen

Yhteistyökumppanien hankinta

Yhteistyökumppanit voivat olla muita yliopistoja, paikallisia yrityksiä tai yritysyrityksiä tai muita Tiimiakatemiaa. Yhteistyökumppanit tuovat tukea oman yliopiston ulkopuolelta eri perspektiivistä.

Yhteistyökumppanien hankinnan kontaktipisteet:

- Yliopistot
- Yritykset
- Yritysyritykset
- Muut Tiimiakatemiaa

Tiimiyrittäjien rekrytinnin aloittaminen

Rekrytointiprosessissa tulee keskittyä siihen, että tieto erilaisesta oppimismuodosta välittyy hakijoille. On tärkeää saada hakijaehdokkaille ja heidän vanhemmilleen realistinen kuva siitä, mitä opiskelu Tiimiakatemiassa vaatii. Ensimmäisen vuoden jälkeen rekrytointiprosessiin kannattaa ottaa mukaan myös tiimiyrittäjiä.

Rekrytointiprosessin kontaktipisteet:

- Tiedon välittäminen
- Vanhempien tiedottaminen
- Realistisen kuvan luominen

Käytännön järjestelyt

Kun tiimiyrittäjät on rekrytoitu, heille pitää tiedottaa tulevasta. Tietoa pitää uudesta ohjelmasta pitää välittää myös yliopistolla. Aikataulut laitetaan tässä palvelutuokiossa kuntoon.

Tilat laitetaan kuntoon. Tilojen ei tarvitse olla täysin valmiita, vaan tulevien tiimiyrittäjien kädenjäljille voi jättää tilaa. On kuitenkin tärkeää, että jokaiselle tiimiyrittäjälle on oma kotipesä. Myös valmentajille tulee varata tila, jota tiimiyrittäjien on helppo lähestyä.

Käytännön järjestelyjen kontaktipisteet:

- Tiimiyrittäjien tiedottaminen
- Yliopiston tiedottaminen
- Aikataulut
- Toimivat tilat tiimiyrittäjille ja valmentajille

Tiimiakatemia aloittaa

Tiimiakatemian toiminta tulee aloittaa räjähtävästi. Kun Tiimiakatemia on aloittanut, varsinainen työ vasta alkaa. Valmentaja pääsee nyt harjoittamaan käytännössä omia valmennustaitojaan tiimiyrityksen kanssa. Yhdessä sovituista suunnitelmista tulee pitää kiinni. Valmentajien tulee puhalttaa yhteen hiileen.

Tiimiakatemian aloitusvaiheen kontaktipisteet:

- Suunnitelmissa pysyminen
- Valmentajien tiimitoiminta

Toiminnan tarkastelu ja tarvittavat muutokset

Kaikki ei mene aina suunnitelmien mukaan. On tärkeää uskaltaa myöntää virheensä. Säännölliset viikoittaiset tapaamiset valmentajatiimin kesken ovat tärkeitä. Tapaamisten aikana reflektoidaan toimintaa ja oppeja valmentamisesta.

Tiimiyrittäjiltä kannattaa pyytää palautetta varsinkin alkuvaiheessa. Myös muiden Tiimiakatemioiden henkilöstöä kannattaa pyytää tarkastelemaan tilannetta ja heidän kokemustaan kannattaa hyödyntää.

Toiminnan tarkastelun ja tarvittavien muutosten kontaktipisteet:

- Viikkopalaverit
- Palautteen pyytäminen
- Reflektoiminen
- Virheiden myöntäminen
- Muiden Tiimiakatemioiden henkilöstön hyödyntäminen

Jatkuvat uudet kokeilut

Tiimiakatemian toimintametodeihin kuuluu jatkuvat rohkeat uudet kokeilut. Uusiin kokeiluihin kannattaa hakea mallia muiden Tiimiakatemioiden toimintatavoista. Kokeiluilla on vain taivas rajana.

Jatkuvien uusien kokeilujen kontaktipisteet:

- Rohkeus
- Jatkuvuus
- Muiden Tiimiakatemioiden seuraaminen

Markkinointi

Markkinointi on syytä aloittaa jo silloin, kun Tiimiakatemia perustamiseen on sitouduttu. Markkinointi koetaan haasteeksi ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Markkinoinnin avulla yhteistyökumppaneiden ja tiimiyrittäjien hankkiminen helpottuu. Markkinointi on jatkuva prosessi, joka jatkuu myös Tiimiakatemia perustamisen jälkeen.

Markkinoinnin kontaktipisteet:

- Markkinointisuunnitelman noudattaminen
- Sitoutuminen

Verkostoituminen ja valmennustaitojen kehittäminen

Verkostoituminen ja omien valmennustaitojen kehittäminen alkaa jo silloin, kun Tiimiakatemista vasta haaveillaan. Nämä ovat jatkuvia prosesseja, jotka eivät pääty siihen, kun Tiimiakatemia virallisesti avataan.

Muut Tiimiakatemit tarjoavat pyydettäessä apua ja tukea. Verkostolta saa tukea haastavissa tilanteissa. Verkostoon yhteydenpidon avulla tunne siitä, että on yksin, pienenee. Jokainen Tiimiakatemia on joskus taistellut samojen aloittamisen haasteiden parissa ja monenlaisia näkökulmia löytyy, jos niitä vain osaa pyytää. Myös verkoston tapaamisiin kannattaa mennä aina sen ollessa mahdollista.

Omien valmennustaitojen kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Uuden tiedon hankinta ja valmennustaitojen harjoittaminen käytännössä on tärkeää. Tiimimestari-ohjelma toimii hyvänä alkuna tiimivalmentajan uralla.

Verkostoitumisen ja valmennustaitojen kehittämisen kontaktipisteet:

- Tiimimestari-valmennusohjelma
- Muiden Tiimiakatemioiden kokemukset
- Verkoston tapaamiset

8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yleisimmät sudenkuopat, joihin Tiimiakatemian perustamisessa astutaan. Tutkimuksessa päällimmäisiksi haasteiksi nousivat resursien puute, panostaminen markkinointiin, Tiimiakatemian tunnettuus sekä verkoston hyödyntämisen haasteet. Tutkimuksen loppuratkaisuna pyrittiin luomaan palvelupolku, jonka avulla nämä yleisimmät sudenkuopat voidaan välttää.

Ratkaisuehdotelmaksi luotiin palvelupolku, jota kulkemalla Tiimiakatemiasta kiinnostunut henkilö todennäköisesti välttää edellä mainitut sudenkuopat. Palvelupolussa on kuvattu vaihe vaiheelta, mihin Tiimiakatemian perustamisessa kannattaa kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa kunkin Tiimiakatemian tarina kuultiin yhden ihmisen kertomana. Tutkimus haluttiin rajata vain Tiimiakatemian perustamisen päähenkilöihin, ja siksi

perustamisessa mukana olleiden muiden henkilöiden mielipiteet jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jos mukaan olisi otettu myös muita Tiimiakatemia aloitusprosesseissa mukana olleita henkilöitä, olisi todennäköisesti noussut esille myös asioita, joita ei tullut ilmi tässä tutkimuksessa. Tutkija halusi kuitenkin tutkia prosessia juuri sen henkilön, joka on saanut ensimmäisen innostuksen kipinän oman Tiimiakatemia perustamiseen, näkökulmasta.

Tutkimukseen liittyvät tapahtumat ajoittuvat monen vuoden taakse ja haastateltavat toimivat oman muistinsa varassa. Haastateltavien muistikuvat ovat saattaneet värityä tai osittain unohtua vuosien aikana. Tieto on varastoitunut pitkäkestoiseen säilömuistiin, joka toimii tiedon varastona. Mieleen palauttaminen voi epäonnistua. Syinä voi olla esimerkiksi samankaltainen tai sekoittava tietoaaines. (Saarniaho, 2005.) Partasen (2009, 43) mukaan aina ei voi selvittää, onko todelta tuntuva muistikuva peräisin yksinomaan todellisesta tapahtumasta vai sekoittuuko muistoon asioita, joita on luettu ja joista on keskusteltu. Muisti on altis virheille, eivätkä muistikuvat ole suoria kopioita tapahtuneesta (Partanen, 2014b, 55).

Peltomaan mukaan mitä paremmin opittua asiaa on työstetty, sitä paremmin se on myös löydettävissä tietomuistista. (Peltomaa, n.d.). Muistiaines haalistuu, jos sitä ei käytetä ja siten vahvisteta. (Unohtaminen 2015). Haastateltavien muistiin ovat vaikuttaneet useat eri tekijät, ja siksi muistikuvat ovat saattaneet vääristyä ajan myötä.

Videohaastattelussa Bourdeaun ja Bertnardin mukaan (2010, 76-77) nonverbaalinen viestintä ei ole niin selkeästi havaittavissa kuin kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. Davies ja Hughes (2014, 192) puolestaan ovat sitä mieltä, että haastattelu Skypen välityksellä tuottaa samoja tietoja kuin kasvotusten tapahtuva haastattelu. Daviesin ja Hughesin mukaan myös Skypen välityksellä haastattelutilanteessa voidaan lukea nonverbaalista viestintää ja havainnoida haastateltavaa kattavasti. Non-

verbaalin viestinnän välittyminen Skypea kautta huomattiin myös tätä tutkimusta tehdessä. Kuten Daviesin ja Hughesin (2014, 193) esimerkkitutkimuksessa, tässäkin tutkimuksessa haastateltavien eikä haastateltavan äidinkieli ollut englanti. Videokuvan avulla ilmeiden ja eleiden tulkinta helpotti viestin vastaanottamista molempiin suuntiin.

Koska kenenkään haastateltavan oma äidinkieli ei ole englanti, tutkimuksessa saattoi jäädä käymättä ilmi joitain pieniä yksityiskohtia. Tutkija ei saanut litteroidessa joistain sanoista selvää. Nämä sanat eivät kuitenkaan olleet tutkimuksen kannalta oleellisia. Kaikki haastateltavat kuitenkin puhuivat pääosin ymmärrettävää englantia, joten tutkimuksen pääkysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Haastateltavat olivat selvästi kokeneita esiintyjiä ja heistä huomasi, että he olivat pohtineet haastattelun teemoja ennen varsinaista haastattelua. Tutkija ei siis koe kielimuurin koituneen ongelmaksi.

Validius

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Vastaajat saattavat käsittää haastattelukysymykset ei tavoilla ja mittari aiheuttaa tuloksiin virhettä. (Hirsjärvi ym. 2013, 231)

Kuten Hirsjärvi ja muut (2013) toteavat, tutkimuksen validiuteen saattaa vaikuttaa se, että tutkimusmuotona haastattelua käytettäessä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava saattaa vaieta vaikeista asioista, kuten epäonnistumisista (Hirsjärvi ym. 2013, 206-207). Jokainen haastateltava toi kuitenkin haastattelun aikana ilmi myös selviä epäkohtia. Hirsjärven ja muiden mukaan (2013, 232) laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaa tutkijan mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta.

Tutkimukseen osallistui viisi haastateltavaa. Euroopassa Suomen ulkopuolella on kahdeksan Tiimiakatemian metodeja hyödyntävää korkeakoulua (Referenssit n.d.). Koska tutkimus rajattiin koskemaan Euroopan Tiimiakatemiaa, tutkija kokee aineiston määrän riittäväksi.

Tutkija kokee, että tässä opinnäytetyössä ei päästy niin syvälle, kuin oletettiin. Tutkija olettaa, että paikanpäällä ympäristöä havainnoimalla ja useiden kasvotusten tapahtuvien haastattelujen tulokset olisivat todennäköisesti olleet kattavampia. Tutkija on kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen.

Reliaabelius

Hirsjärven ja muiden (2013, 231) mukaan reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen tai jos samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla tutkittaessa saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.)

Hirsjärven ja muiden (2013, 212) mukaan haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Haastattelujen avulla saadaan selville, miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä tapahtuu. Ne eivät kuitenkaan kerro, mitä todella tapahtuu. Hirsjärvi ja muut (2013, 212-214) suosittelevatkin haastattelun tuksi havainnointia. Koska haastateltavat toimivat eri puolilla Eurooppaa, ei tutkijalla ollut resurssipulan vuoksi mahdollisuutta lähteä havainnoimaan haastateltavien työskentelyä ja työympäristöä.

Tulosten hyödyntäminen jatkossa

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa uusia Tiimiakatemiaa perustettaessa. Tutkimuksen avulla saatiin kattava näkemys eri Tiimiakatemioiden aloituksen haasteista sekä nykytilasta. Tutkija kokee, että tulokset auttavat Tiimiakatemiaa perustamisesta haaveilevaa henkilöä hahmottamaan aloitusprosessin hyvin.

Tutkimus on kirjoitettu suomeksi, sillä se on tutkijan äidinkieli. Vilkan (2005, 57) mukaan tutkijan kannalta paras tutkimuksen kirjoittamisen kieli on ensisijaisesti tutkijan oma äidinkieli, sillä sanojen merkitykset ja vivahteet tulevat parhaiten esiin omalla äidinkielellä. Tutkija koostaa myöhemmin työn tuloksista englanninkielisen koosteen, koska tutkimuksen aihe on suunnattu pääasiassa ulkomaalaisille henkilöille.

Tutkija jakaa aineistonsa Jyväskylän Tiimiakatemialle tiimiyrittäjien käyttöön. Tiimiyrittäjät kehittävät jatkuvasti omaa palvelutarjoamaansa. Tutkija olettaa, että tämä tutkimus tuo esille asioita, jotka helpottavat erityisesti kansainvälisestä toiminnasta kiinnostuneita tiimiyrittäjiä tuotteistamaan pakettejaan, joita tarjota asiakkailleen. Lisäksi tutkimus tarjoaa Jyväskylän Tiimiakatemiaa tiimiyrittäjille lisää tietoa Tiimiakatemioiden perustamisen vaiheista. Ymmärtämällä eri tiimiakatemioiden historiaa ja sen mukanaan tuomia haasteita tiimiyrittäjien on helpompi lähteä kartoittamaan mahdollisia palveluntarpeita. Tutkimus annetaan tiedoksi myös Tiimiakatemiaa kansainvälisestä verkostosta vastaavalle Tiimiakatemia Global Ltd:lle, joka on aiemmin tunnettu Partus Osakeyhtiönä.

Tutkimusta voisi kehittää jatkossa laajentamalla otantaa myös Euroopan ulkopuolella sijaitsevien Tiimiakatemioiden aloitusvaiheisiin. Näin saataisiin selville, eroavatko muiden mantereiden haasteet eurooppalaisten tuntemuksista. Tutkijaa jäi kiinnos-

tamaan erityisesti, kokevatko Euroopan ulkopuolella sijaitsevat Tiimiakatemit verkoston ja sen tuovan avun rajoittuvan vain Eurooppaan.

Lähteet

Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. 1998. The Customer Service Pocketbook. Teoksessa: Mentorointi. 2000. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Asikainen, J. & Mähönen, E. 2015. Tiimiakatemia yhdistyy liiketalouteen. Syynä puutteet liikeosaamisessa. Keskisuomalainen 5.9.2015. Viitattu 5.9.2015.
<http://www.ksml.fi/uutiset/talous/tiimiakatemia-yhdistyy-liiketalouteensyynapuutteet-liikeosaamisessa/2116037>.

Bourdeau, L. & Bertrand, C. 2010. Julkaisussa: Proceedings of the 9th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies. Madrid: IE Business School. Viitattu 17.6.2015.
<https://books.google.fi/books?id=8mTywIN8EXkC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>.

Davies, M. & Hughes, N. 2014. Doing a succesful research project using qualitative or quantative methods. 2. p. New York: Palgrave Macmillan.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. p., Tampere: Vastapaino.

Hakkarainen, K. & Paavola S. Teoksessa Toom, A., Onnismaa J. & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Helsinki.

Halttunen, J. 2007. Tiimiakatemia. Pedagogisesta ideasta koulutuksen laatuyksiköksi. Teoksessa: Kokeilua, kehitystyötä, tuloksia. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Heikkinen, L., Jokinen, H. & Tynjälä P. 2010. Vertaismentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki: Tammi.

Henttonen, E. 2008. Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Aalto-yliopisto. Viitattu 12.8.2015.
<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775242/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. p. Porvoo: Tammi.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivinen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kasvi, J. & Vartiainen, M. 2000. Organisaation muisti. Tieto työn tukena. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaatioiden kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2009. Palvelumuotoilu ja sen DfA-potentiaali. Teoksessa Tulevaisuus on saavutettava. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopion muotoiluakatemia.

Kolehmainen, I. 2015. Finnish Education Model Revolutionizes Tanzanian University. Tansanian Suomen Suurlähetystön internetsivut 13.8.2015. Viitattu 13.8.2015. <http://www.finland.or.tz/public/default.aspx?contentid=332641&nodeid=31634&contentlan=2&culture=en-US>.

Learning Expedition. N.d. Artikkelit Tiimiakatemia internetsivustolla. Viitattu 6.8.2015. <http://www.tiimiakatemia.fi/en/learning-expedition/>.

Lehtinen, S. & Maukonen, A. 2014. Projektien perittäminen Tiimiakatemiassa. Opin näytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84882/Maukonen_Anniina.pdf?sequence=1.

Lehtonen, T. 2009. Kuinka vien opintosuoritukseni Asioon. Viitattu 2.9.2015. https://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/ta_opetussuunnitelma1.pdf.

Lintunen, K. 2012. Julkaisu kilpailuetua palvelumuotoilun keinoin –hankkeesta. Opin näytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.9.2015. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45089/Lintunen_Katja.pdf?sequence=1.

Martikainen, H. 2014a. Tiimiakatemia. Oppivat osuuskunnat. Pellervo. 17.10.2014. Viitattu 17.6.2015. <http://pellervo.fi/osuustoimintablogi/2014/10/17/tiimiakatemia-oppivat-osuuskunnat/>.

Martikainen, H. 2014b. Minun sukupolveni johtaminen. Pellervo. 20.11.2014. Viitattu 17.6.2015. <http://pellervo.fi/osuustoimintablogi/2014/11/20/minun-sukupolveni-johtaminen/>.

Mehtonen, K. 2014. Arviointi Tiimiakatemiolla. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.6.2015.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86160/Mehtonen_Karoliina.pdf?sequence=1.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Miten meillä opitaan? N.d. Artikkelit Tiimiakatemia internetsivustolla. Viitattu 4.9.2015. <http://www.tiimiakatemia.fi/fi/info/miten-meilla-opitaan/>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press.

Parkkila, L. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.9.2015.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26852/Parkkila_Leena.pdf?sequence=1.

Partanen, J. & Hassinen, J. 2009. Välähdyksiä yksilön oppimisesta. Partus-menetelmät Tiimiakatemiassa. Partus Oy: Jyväskylä.

Partanen, J. 2012. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Partus Oy.

Partanen, J. 2013a. Osuuskunta tarvitsee ammattimaisen tiimivalmentajan. Artikkelit Osuustoiminta -johdon ja hallinnon ammattilehdessä 2/2013.

Partanen, J. 2013b. Tiimiyrittäjyyden manifesti ja tiimiyrittäjyyden teesit. Tiimiakatemia Global Partus Oy. 8.10.2013. Viitattu 25.6.2015.
<http://static.ecome.fi/upload/3833/a4-manifesto-FIN-2013.pdf>.

Partanen, J. 2014a. Tiimiakatemia® Team Coach sertifikaatti. Partus Oy. Jyväskylä. Viitattu 8.8.2015.
http://static.ecome.fi/upload/3833/Tiimiakatemia%C2%AE_TEAM_COACH_sertifikaatti_kriteerit_FIN_Vuosi2014.pdf.

Partanen, J. 2014b. Välähdyksiä yksilön oppimisesta. Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöistä. Jyväskylä: Partus Oy.

Peltomaa, H. N.d. Säilömuisti eli pitkäkestoinen muisti. Artikkelit Opinto.net-sivustolla. Viitattu 17.6.2015.
<http://www.opinto.net/web/parser.php?sec=psyk&page=kogni-005-3>.

Referenssit. N.d. Artikkelit Tiimiakatemia Global Ltd:n internetsivustolla. Viitattu 8.8.2015. <http://tiimiakatemia.com/fi/yritys/referenssit>.

- Saarniaho, R. 2005. Pitkäkestoinen muisti. Otavan opisto. Viitattu 17.6.2015.
http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps3/4_muisti/05_pitkakestoinen_muisti?C:D=hNqz.gZ4c&m:selres=hNqz.gZ4c.
- Mykrä, T. 2013. Hiljaisen tiedon siirtämisen prosessi mentoroinnissa. Näkökulmana kognitiivinen oppipoikamalli. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 8.8.2015. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90090/Gradu_tarja_mykra.pdf?sequence=2.
- Salunen, L. 2006. Opiskeluaikaiset työelämäkokemukset tradenomien ammatillisen asiantuntijuuden rakentajina. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 8.7.2015.
https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8753/URN_NBN_fi_jyu-2006556.pdf?sequence=1.
- Synnyttämme rohkeita tiimiyrittäjiä. N.d. Artikkelit Tiimiakatemia internetsivustolla. Viitattu 14.8.2015. <http://www.tiimiakatemia.fi/fi/>.
- Tahkokallio, P. 2009. Johdon sitoututtava, ammattilaisten osattava toteuttaa. Kooste. Teoksessa: Tulevaisuus on saavutettava. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Tavaramerkin tiedot. Tiimiakatemia. N.d. Tavaramerkkietokanta. Viitattu 6.8.2015.
<http://epalvelut.prh.fi/web/tietopalvelu/haku/?appNum=T200901625®Num=248044>.
- Tiimiakatemia® Tiimimestari. Alku tiimivalmentajan tielle. N.d. Tiimiakatemia Global Partus Oy:n sivustolla. Viitattu 19.5.2015.
<http://www.tiimiakatemia.com/fi/ohjelmat/tiimimestari-1>.
- Tiimiakatemia monet mahdollisuudet. 2008. Artikkelit Yrittäjät-internetsivustolla. Viitattu 4.9.2015. <http://www.yrittajat.fi/tiimiakatemiajyvaskyla>.
- Tiimivalmentajan polku. N.d. Esite Tiimiakatemia Global Partus Oy:n sivustolla. 2014. Viitattu 19.5.2015. http://static.ecome.fi/upload/3833/partus-esite-valmentajan-polku-2014_FIN.pdf.
- Toom, A., Onnismäki J. & Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura: Helsinki.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Unohtaminen. 19.4.2015. Artikkelit Muistiliiton sivulla. Viitattu 17.6.2015.
<http://www.muistiliitto.fi/fi/muisti-ja-muistisairaudet/aivot-ja-muisti/unohtaminen/>
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. 8.10.2009. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja johtaminen. TacitPro Oy:n koulutusmateriaali. Viitattu 6.9.2015.
http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti_hiljaintietamys.pdf.

Waldén, H. 2015. Verkostot ja niiden johtaminen. Case: Tiimiakatemia-verkosto. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.8.2015.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96079/Opinnaytetyo_Hanna%20Walden.pdf?sequence=1.

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoitu haastattelurunko

Interview for Suvi Marjanen's thesis

HOW TO START TEAM ACADEMY AS EFFECTIVELY AS POSSIBLE?

Name

Organization

Country

The year the Team Academy was established

How many teams and coaches are there now in your Team Academy?

BEFORE ESTABLISHING THE TEAM ACADEMY

1. When and where was the first time you heard about Team Academy?
2. Why did your organization want to start your own Team Academy?
3. For how long did it take from the first idea of starting your own Team Academy to actually establish the Team Academy?
4. What was it like to sell the idea of your own Team Academy to your organization and other partners? Could some supportive services from Tiimiakatemia Global Ltd (before known as Partus Ltd) or Tiimiakatemia Jyväskylä made that process easier?

STAFF

5. What kind of a core group did you have when building your own Team Academy? What size of group? Were the members teachers, students or someone else? Did you have someone from another Team Academy?
6. How easy was it to embrace the Team Academy working methods into practice?
7. What kind of support did you get from other Team Academies during the establishing process?
8. What kind of support did your organization get for practical arrangements (arranging the spaces for Team Academy, curriculum, schedule etc.) from Tiimiakatemia Global Ltd and from Tiimiakatemia Jyväskylä?

THE ESTABLISHING PROCESS

9. Did your organization have a team entrepreneur as a mentor from another Team Academy working on your Team Academy during the starting process?
10. What kind of reactions did you get from other teachers and students in your university?
11. How did you recruit new team entrepreneurs? What could have gone better in the recruiting process?
12. Tell 3 things you wish could have gone better during the starting process.

COACHING

13. What kind of training did your coaches get (before the establishing and after that)?
14. Did the coaches take part in the Team Mastery training program?
15. How do the coaches develop their coaching skills nowadays?

PRESENT

16. What do you think of the amount of help your organization is getting nowadays from outside your Team Academy (from Tiimiakatemia Global Ltd and other Team Academies)?
17. What kind of services do you wish there would be for a Team Academy that has been running for a while from Tiimiakatemia Global Ltd or from other Team Academies?
18. Is there anything else on your mind?

THANK YOU FOR YOUR TIME!